



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Una apuesta de franquicia para el autoempleo, Kids&Us

Autor

Raquel Mañero Ramos

Directores

Isabel Brusca  
Margarita Labrador

Facultad de Economía y Empresa

2015

# ÍNDICE

---

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
EXECUTIVE ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO 1 .....	5
EL AUTOEMPLEO COMO OPORTUNIDAD LABORAL PARA JÓVENES.....	5
1.1 DESEMPLEO JUVENIL .....	5
1.2 ¿QUE ES SER EMPRENDEDOR?.....	6
1.3 TIPOS DE EMPRENDEDORES .....	7
1.4 ¿CON QUÉ SE VA A ENCONTRAR EL EMPRENDEDOR? .....	9
1.5 FRANQUICIA .....	10
1.6 FORMAS JURÍDICAS .....	11
CAPÍTULO 2 .....	14
PLAN DEL PROYECTO.....	14
2.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	14
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA.....	14
2.1.2 EL EMPRENDEDOR .....	16
2.1.3 CARACTERÍSTICAS CONTRACTUALES .....	16
2.1.4 TRÁMITES PREVIOS AL COMIENZO DE LA ACTIVIDAD.....	18
2.2 ESTUDIO DE MERCADO.....	19
2.2.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	19
2.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	21
2.2.3 ANÁLISIS PORTER.....	23
2.2.4 ANÁLISIS DAFO .....	25
2.3 PLAN OPERATIVO.....	27
2.3.1 LOCALIZACIÓN .....	27
2.3.2 INSTALACIONES, MAQUINARIA Y EQUIPOS NECESARIOS .....	28
2.4 PLAN DE MARKETING .....	29
2.4.1 SERVICIO.....	29
2.4.2 PRECIO .....	32
2.4.3 ACTIVIDADES COMERCIALES .....	33
2.5 RECURSOS HUMANOS .....	35

2.5.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	35
2.5.2	POLÍTICA DE SELECCIÓN.....	36
2.5.3	RETRIBUCIONES Y PAGOS A LA SEGURIDAD SOCIAL .....	37
2.6	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	38
2.6.1	PLAN DE INVERSIÓN.....	38
2.6.2	ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS .....	40
2.6.2.1	INGRESOS POR VENTAS .....	40
2.6.2.2	ESTRUCTURA DE GASTOS .....	41
2.6.3	PLAN DE AMORTIZACIONES .....	43
2.6.4	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	44
2.6.5	ESTADOS PREVISIONALES .....	45
2.6.6	VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	49
	CONCLUSIONES .....	52
	BIBLIOGRAFÍA.....	54

## RESUMEN EJECUTIVO

---

Este trabajo se va a centrar en la propuesta de una salida laboral a través del emprendimiento. Eligiendo la franquicia como forma de autoempleo, llevaremos a cabo el análisis de viabilidad de la apertura de una empresa franquiciada. Nuestra elección va a ser Kids&Us, academia de inglés para niños de uno a dieciocho años que ubicaremos en Huesca, donde se encuentra también nuestra principal competidora, “You Talk”. Kids&Us, cuenta con un método que va a permitir distinguirnos de la competencia además de que el nombre de nuestra franquicia, ha ido adquiriendo importancia en los últimos años. Se propone el estudio desde el inicio de la puesta en funcionamiento de la franquicia, con todos los procesos necesarios, tanto mercantiles, como de marketing, económicos, financieros... El resultado de los análisis mostrará la viabilidad económica y financiera de nuestra propuesta.

## EXECUTIVE ABSTRACT

---

This paper is going to focus on the search for a solution through entrepreneurship. Choosing the franchise as a form of self-employment, we are going to carry out the feasibility study of opening a franchised company. Our choice will be Kids & Us, an English school for children from one to eighteen years old which we are located in Huesca, where it is also our main competitor, “You Talk”. Kis&Us, has a method that is going to allow us to stand out from the competition, in addition that the name of our franchise has gained importance in recent years. The study is proposed from the start of the operation of the franchise, with all the necessary processes, both commercial and marketing, economics and financial... The results of the analysis will show the economic and financial viability of our proposal.

## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo de este trabajo, es realizar un estudio de viabilidad para la apertura de un centro franquiciado. Analizando los distintos sectores laborales y realizando un análisis general del mercado en el momento actual, se considera que el sector de la educación infantil puede ser un buen proyecto de futuro. Se van a presentar todos los procesos para la implantación de una academia de inglés en la localidad de Huesca; será a través de una franquicia por los motivos que expondré más adelante.

Los jóvenes de nuestro país están inmersos en una crisis económica en la que las posibilidades de encontrar empleo son prácticamente nulas, la propuesta está en la posibilidad de ser emprendedores, ¿por qué no montamos nuestra empresa? ¿puede ser una salida a la situación económica actual? ¿cómo creo mi propia empresa? ¿quién me asesora?...

El éxito de los proyectos radica en un buen plan de viabilidad a través de la realización de estudios de mercado y de la comprobación de si es técnica y económicamente factible. Va a ser la herramienta que nos ayude a conocer si la actividad económica tendrá posibilidades de mantenerse en el tiempo o no. Se trata por tanto de un proyecto empresarial en el que se pretende llevar un seguimiento desde la idea hasta la puesta en marcha de la actividad. Así, realizamos un estudio estratégico del mercado que conoceremos más detalladamente a través del modelo DAFO y de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980). No nos olvidaremos de la elaboración de un plan de marketing, importante para nuestro éxito y finalmente concluiremos el trabajo con el análisis económico-financiero que nos permitirá conocer a partir de los criterios de valoración del proyecto si es viable o no, esperando tener éxito en esta nueva andadura.

## EL AUTOEMPLEO COMO OPORTUNIDAD LABORAL PARA JÓVENES

---

### 1.1 DESEMPLEO JUVENIL

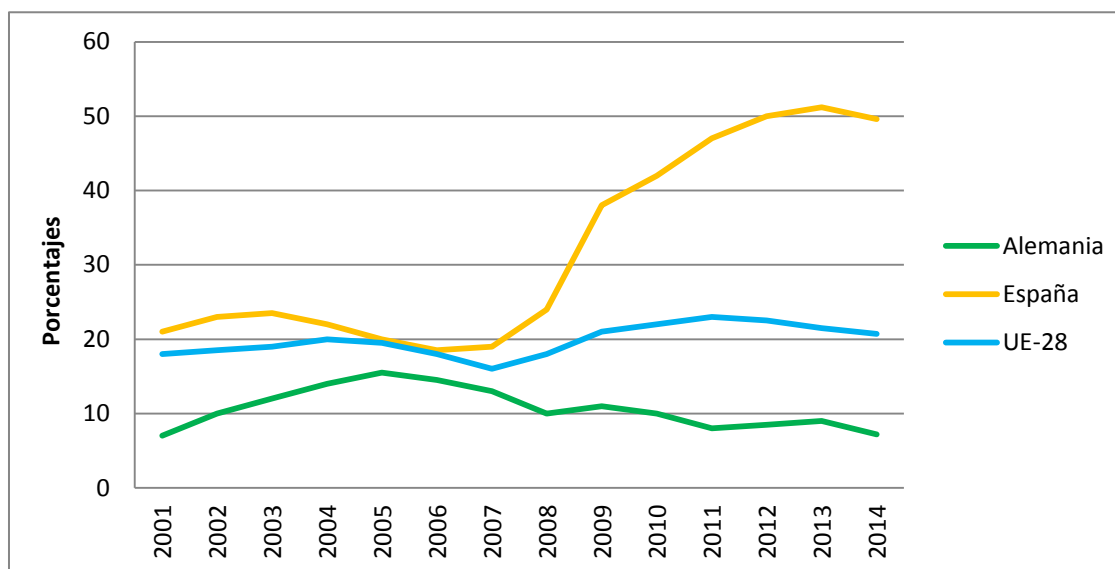
España empezó con los primeros síntomas de crisis en 2008, aunque no es hasta un año más tarde cuando se manifiesta realmente. El paro se ha convertido en la consecuencia más visible de la disminución de la actividad económica del país, a causa de las reformas que afectan al mercado laboral y las pensiones.

La cifra de parados registrados en las oficinas de los servicios públicos de empleo, según el artículo publicado por el periódico digital La Nueva España (2015) “Evolución del paro en España”, se sitúa en 4.094.042 personas según informes del Ministerio de Empleo y Seguridad Social presentados en septiembre de 2015.

La destrucción de empleo no ha sido homogénea para todos los grupos de edad, siendo los jóvenes los más afectados por la crisis. El desempleo de este grupo es uno de los elementos que identifica los efectos de la crisis económica sobre la situación laboral en España, lo cual está teniendo claras consecuencias no sólo en su incertidumbre, sino también en la forma de buscar empleo, en el tipo de empleo, así como en las expectativas de futuro. Según un artículo publicado por el periódico digital 20 minutos (2015), “La tasa de paro juvenil se ha triplicado durante la crisis”, se advierte de que el mercado laboral es incapaz de absorber el nuevo talento de los jóvenes ya que la tasa de desempleo de los menores de 25 años se ha triplicado en España desde que comenzó la crisis. De acuerdo a la oficina Europea de Estadística (Eurostat, 2015), en junio de 2015 esta tasa se situaba en un 49,6% mientras que este mismo índice en el tercer trimestre de 2007 era del 17,9%, y si lo evaluamos en función del género, la tasa de paro de los hombres jóvenes se ha elevado en 17,2 puntos y la de las mujeres en 18,5. Esto supone que el número de parados jóvenes ha crecido un 74% desde el inicio de la crisis, siendo 775.000 el número de desempleados. Todo ello refleja que España sigue siendo el país con más jóvenes desempleados de Europa, después de Grecia, que mostraba en febrero un porcentaje del 50,1% en menores de 25 años. Por el contrario, la menor tasa, se da en Alemania con un 7,2%, y la media de los 28 países de la UE está en un 20,7%.

Así, en el siguiente gráfico podemos observar el relevante incremento sufrido por España, ya que llega a situarse 30 puntos por encima de la media europea.

GRÁFICO 1.1 Tasa de desempleo en jóvenes menores de 25 años, 1999-2014



*Elaboración propia a partir de Eurostat*

Una vez que conocemos la realidad sobre los niveles de desempleo juvenil, pasamos a hablar en los siguientes apartados del emprendimiento como vía de escape ante tal situación.

## 1.2 ¿QUE ES SER EMPRENDEDOR?

Emprender en sentido amplio significa crear, innovar, avivar el mercado... pero sobre todo consiste en arriesgar. El autoempleo como alternativa al mercado laboral, permite convertir al trabajador en un emprendedor empresarial. Hablar de autoempleo supone hacer referencia a la actividad laboral que lleva a cabo una persona que trabaja para sí misma de forma directa. La unidad económica es de su propiedad, la dirige, gestiona y obtiene unos ingresos a través de ella.

El concepto de emprendedor está asociado a la idea de innovación y riesgo. A pesar de que no se trata de una profesión ha ido adquiriendo especial relevancia, ya que según informan en la página web de la Fundación Iniciador (2014) está la posibilidad de realizar cursos de formación, así como masters para emprendedores en los que se pretende que obtengan las claves prácticas para alcanzar el éxito con su proyecto.

De acuerdo a la Fundación Iniciador (2014), el 55% de los nuevos autónomos y el 57% de las nuevas pymes, consideran que el autoempleo es su principal salida laboral. Además, determinan que la mayor parte de nuevos autónomos y empresarios que han llevado a cabo la puesta en marcha de un nuevo negocio en España en 2013, eran empleados del sector industrial (49%) y construcción (44%).

Así, un punto importante del crecimiento social y económico de la sociedad actual, es la existencia de emprendedores. Esto contribuye a la creación de empleo, al impulso del crecimiento económico, a la generación de competitividad, y permite sacar partido del potencial personal así como ser beneficioso para los intereses de la sociedad.

### 1.3 TIPOS DE EMPRENDEDORES

Ser emprendedor no consiste en una tarea sencilla, ni todo el mundo está preparado para ello, requiere estar capacitado de unas determinadas cualidades. De este modo, y de acuerdo a Remolins (2010), encontramos ocho formas de hacer negocio, es decir, ocho perfiles económicos, y como el autor dice “todas las personas emprendedoras o no, encajamos en alguno de ellos”.

De forma general, hay que tener en cuenta una serie de habilidades que el emprendedor debe poseer, y que en función del perfil que tenga cada uno, se desarrollará de una forma u otra. Según Remolins (2010), tenemos cuatro características de personalidad básicas que van a afectar en la forma de llevar a cabo la tarea:

- Capacidad para innovar.
- Sentido de oportunidad
- Capacidad analítica
- Inclinação para relacionarte con otras personas.

Conocer el perfil emprendedor permite la posibilidad de tener éxito y hacerlo con menos esfuerzo, es decir, una persona que conoce sus habilidades y sabe en qué campos tiene que trabajar porque es bueno en ello, va a conseguir ser mucho más habilidoso que aquel que trata de trabajar en lo mismo y sin embargo no está tan capacitado. Esto lleva a que el esfuerzo realizado se rentabilice. Encontrar el perfil ideal permite trabajar con mayor eficiencia. De esta



forma, pasamos a conocer como Remolins (2010) divide a los emprendedores según el papel que aportan a la empresa:

- Intraemprendedores; hay empresas que cuentan con personas cuya aportación es realmente importante y su descubrimiento y crecimiento empresarial son un claro objetivo. Son personas trabajadoras que tratan de hacer su labor lo mejor posible y están dispuestas a conseguir los mejores resultados, así como la implicación en nuevos proyectos.
- Emprendedor empresarial: aquellos que consideran que sus ideas pueden alcanzar el éxito, son ambiciosos, quieren aspirar a algo mejor y por ello deben asumir riesgos. Dentro de este grupo se encuentran principalmente jóvenes con escasos recursos financieros que requieren de ayudas económicas, con pocos conocimientos del mundo de la empresa y con poca o nula experiencia en el mercado laboral.
- Emprendedor social: este tipo de emprendedor que hasta hace unos años era poco conocido ha ido adquiriendo importancia en los últimos tiempos. Así bien, este grupo tiene distinto significado en función del nivel de desarrollo económico, social o cultural de la comunidad en la que nos encontremos, ya que cada una tiene unas carencias distintas. Se trata de personas que de forma autónoma aportan sus ideas y trabajo a organismos e instituciones. Tratan de lograr mejoras y cambios en distintos ámbitos sociales como educación, sanidad, desarrollo económico, medioambiente...

Una empresa no debe centrarse únicamente en las virtudes que tiene su creador, sino que la clave es la asociación y complementariedad con otras personas de distintos arquetipos. De acuerdo a Remolins (2010), “no hacer lo que no es nuestro fuerte no quiere decir no hacerlo en absoluto, sino encontrar a alguien que pueda hacerlo bien”.

Esto último podemos corroborarlo a través de un estudio publicado por la Fundación Iniciador (2014) “Observatorio de Clima Emprendedor 2013” quiénes destacan que el equipo que rodea al emprendedor es la clave para el éxito del negocio.

## 1.4 ¿CON QUÉ SE VA A ENCONTRAR EL EMPRENDEDOR?

Una persona emprendedora puede tener grandes ideas sobre su futuro en el mercado laboral. Sin embargo, el comienzo de este nuevo camino es el momento en el que empiezan a generarse los primeros miedos y dudas que pueden echar para atrás la idea de continuar, surgen así, las primeras barreras del emprendedor:

- Falta de financiación

Se puede considerar como el principal problema que tiene la persona emprendedora. Si se va a emprender en un negocio y no se dispone del capital necesario para poder afrontar los gastos, difícilmente va a poder salir adelante. Un emprendedor tiene que buscar la liquidez a corto plazo (dinero en caja para poder pagar proveedores, salarios...) con el fin de financiar su crecimiento. El problema está en que muchas veces no saben dónde acudir para obtener dicha financiación o directamente piensan que no van a obtenerlo.

- Falta de convencimiento

Una vez que se tiene la idea y se toma la decisión de llevarla a cabo, no estar completamente seguro y tener falta de ambición puede llevar a conformarse con bajos resultados.

- Apoyo social.

Otra barrera a la que se puede enfrentar un emprendedor antes de iniciar su negocio, es el miedo a no contar con el apoyo social, es decir, se trata de una nueva marca, es algo nuevo para todos y puede gustar o no. Además, dependiendo de la línea de negocio que se quiera abrir, el esfuerzo para atraer clientes que ya pertenecen a la competencia es mayor.

- Falta de demanda

Previamente a poner en marcha el negocio, se ha tenido que realizar un estudio de mercado para conocer si realmente hay posibilidad de éxito, sin embargo se trata de predicciones que después pueden no dar los resultados esperados y para lo que el emprendedor ha de estar preparado.

- Dificultad para encontrar el personal adecuado

Puede tratarse de un negocio en el que no se necesita personal o por el contrario se requieren trabajadores. En este caso, encontrar al candidato perfecto es una tarea difícil, ya que no sólo se solicita cualificación, también consideramos la aptitud y actitud.

- Formación

El sistema educativo no enseña a ser un buen emprendedor, esto puede suponer un nuevo miedo a la hora de lanzarse a esta aventura. Sin embargo, actualmente y como hemos indicado, existen masters y cursos formativos que ayudan a emprendedores a desenvolverse mejor ante sus nuevos proyectos, aunque se ha de tener en cuenta que todo ello genera un nuevo coste.

## 1.5 FRANQUICIA

La idea de emprender como vía de desarrollo de la carrera profesional y laboral es el deseo de muchas personas y este puede verse hecho realidad a través del modelo de negocio que conocemos como franquicia.

La franquicia consiste en un contrato entre dos partes independientes, en el que una de ellas, el franquiciador, cede el derecho-licencia a utilizar su marca empresarial durante un tiempo y lugar determinados al franquiciado, quien ha de pagar una determinada cuantía de dinero.

El contrato comprende la cesión de marca, la transmisión del know-how, un asesoramiento continuado y unas contraprestaciones económicas a cambio. Se trata de un contrato horizontal, los beneficios son tanto para una parte como para la otra, y ambas tienen obligaciones que cumplir. La empresa franquiciadora debe tener por escrito todos los pasos que hay que dar para montar el negocio, las recomendaciones para llevarlo a cabo y la filosofía y las formas de gestionarlos. Ha de planificarlo todo y asegurar que el negocio sea rentable. Pero sobre todo ha de asesorar a su nuevo franquiciado, tanto al principio como durante el desarrollo del negocio. El franquiciado pagará un canon a cambio de estos servicios y un porcentaje de los beneficios del nuevo negocio (royalties), además ha de tener en cuenta que durante la actividad ha de aplicar todas las normas puestas por la empresa franquiciadora. Es preciso indicar que existe un Código Deontológico Europeo de la Franquicia que dicta una serie de normas que deben respetarse por ambas partes, con el fin de que franquiciador y franquiciado actúen correctamente y lleven de esta forma un negocio eficaz.

Probablemente estamos hablando de la forma de autoempleo menos arriesgada, ya que se trata de un método de comercialización principalmente útil para la expansión empresarial del franquiciador, el cual necesita haber tenido éxito previo para poder ofrecérselo también al franquiciado.

## 1.6 FORMAS JURÍDICAS

La persona emprendedora con una idea empresarial se plantea en algún momento, la duda de qué forma jurídica adoptará la futura empresa. Esta cuestión tiene una importancia relativa en el éxito futuro y consolidación del proyecto, especialmente si lo comparamos con otros aspectos como la comercialización, la diferenciación del producto o servicio..., siendo por tanto una de las primeras preguntas que se cuestionan los promotores.

Antes de exponer el análisis de algunas de las formas jurídicas, debemos tener en cuenta una serie de factores que enumeramos a continuación para llevar a cabo su elección:

- Tipo de actividad: ya que en algunos casos la normativa aplicable a la actividad a desarrollar puede exigir una forma concreta.
- Capital inicial: hay formas jurídicas que exigen un desembolso mínimo para poder constituirse como tal.
- Número de socios: las sociedades exigen un determinado número de socios de modo que la elección se puede ver condicionada.
- Responsabilidad frente a deudas: la forma que tienen las sociedades para responder frente a las deudas, pueden ser contradictorias de unas a otras, pudiendo responder de forma personal o impersonal, solidaria o subsidiaria, limitada o ilimitada...
- Cargas fiscales: varían según la sociedad, las cargas fiscales que el beneficio empresarial tendrá que soportar difieren de una a otra.

A continuación realizamos una breve explicación de las formas físicas y jurídicas por las que puede optar la empresa y que resumimos en tabla.

- Persona física

Según Naranjo (2012), “la forma más habitual en España de constituirse como autónomo es a través de la personalidad física de empresario individual.” Es así que identificamos como colectivo autónomo a todas aquellas personas que trabajan por cuenta propia bajo la forma de empresario individual. Esta denominación se debe a que, como norma general, este colectivo está obligado a cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social. A efectos de este régimen, el colectivo autónomo está formado por aquellas personas físicas que realizan de forma habitual, personal y directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otras personas, una actividad económica o profesional a título lucrativo, contando o no con trabajadores a su cargo.

- Sociedad o persona jurídica

En este caso puede tratarse de una o más personas que comparten decisiones, riesgos y resultados económicos. La responsabilidad dependerá del tipo de forma jurídica elegida, ya que según nuestro ordenamiento jurídico vigente, las sociedades mercantiles pueden adoptar las formas de sociedad colectiva, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad comanditaria.

TABLA 1.1 Formas Jurídicas

FORMA JURÍDICA	CAPITAL MÍNIMO	NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	SEGURIDAD SOCIAL
PERSONAS FÍSICAS				
Empresario Individual	Sin mínimo.	1	Ilimitada.	Autónomos.
PERSONAS JURÍDICAS				
Sociedad Colectiva	Sin mínimo.	Mínimo 2.	Ilimitada.	Autónomos.
Sociedad Anónima	60.101,21€ al menos el 25% en la constitución. Admite bienes.	Mínimo 2, pueden ser sociedades.	Limitada a la aportación.	En general, autónomos.
Sociedad Limitada	3.005,06€ desembolso integrado en la constitución. Admite bienes.	Mínimo 2, pueden ser sociedades.	Limitada a la aportación.	En general, autónomos.
Sociedad Comanditaria	Sin mínimo para la Sociedad Comanditaria simple. Mínimo 60.101,21€ para la Sociedad Comanditaria por acciones.	Mínimo 2.	Ilimitada para socios colectivos, ilimitada a la aportación para socios comanditarios.	En general, autónomos.

Una vez analizada la situación general del país, revisado el perfil que debe tener la persona emprendedora, explicada la franquicia como forma de autoempleo y las formas jurídicas, pasamos al segundo capítulo, en el que estudiamos el plan de viabilidad de la nueva aventura que vamos a emprender basada en la apertura de una academia de inglés a través de la franquicia conocida Kids&Us

## PLAN DEL PROYECTO

---

### 2.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

#### 2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Esta parte del trabajo consiste en desarrollar un plan de viabilidad para cuatro años para una empresa perteneciente al sector de la educación, con el fin de conocer su rentabilidad antes de ponerlo en marcha.

Se analiza la creación de una academia de inglés a través de la franquicia Kids&Us, la cual va dirigida a niños con edades comprendidas entre uno y dieciocho años. Sin embargo, en nuestro primer año acogeremos únicamente alumnos de uno a siete años, ya que para que puedan desarrollar nuestro método es necesario que sean pequeños y crezcan con nosotros. Además, la franquicia permite llevar a cabo una serie de talleres a los que podrán asistir tanto los niños inscritos como aquellos que no sean nuestros alumnos, cuyas actividades tendrán lugar en días vacacionales, y que llamaremos “Fun Weeks”.

La idea surge debido a la carencia de academias que ofrezcan dicho servicio para edades tan pequeñas, así como por la creciente necesidad que se tiene a día de hoy de poder comunicarse en otro idioma que no sea nuestra lengua materna, y especialmente en el idioma universal, el inglés.

Desde 2007, Kids&Us school of english, comenzó a abrir centros franquiciados, y actualmente, según informan en su página web, cuentan con 266 centros en España, Andorra, Italia, Francia, Bélgica, Portugal, República Checa, México y más de 85.000 niños aprenden inglés con ellos.

Como misión, trata de “ser una empresa moderna, innovadora, dinámica y humana que pretende llegar a ser un referente en el mundo de la enseñanza de idiomas a nivel global. Dedicada principalmente a niños y niñas, con compromiso social y con el trabajo bien hecho”. También, a través de su página, podemos conocer la visión que trata de “ir un paso por delante

en su sector, puntera y que atraiga gente joven de todo el mundo, para desarrollar un gran mundo educativo y de colores dirigido a los niños”

Me he fijado en esta franquicia, principalmente por su metodología de aprendizaje, denominada “el método”. Este método se basa en hacer que el niño, desde el año uno, comience a asimilar el nuevo idioma a través del contacto diario y de la total inmersión en el aula. Se trata de que cuando hablen, piensen en inglés, y no tengan la necesidad de traducir. Por ello, cuentan con la participación de los padres tanto en las clases, como en su día a día durante los primeros años, los cuales se tienen que encargar de seguir las pautas de los profesores para la consolidación de los objetivos pedagógicos. Además de esto, y tras consultar en la base de datos SABI las cuentas de la sede principal de Kids&Us (ubicada en Manresa, Barcelona), observamos un importante incremento en el resultado del ejercicio de 2007 a 2013, lo que nos genera mayor confianza en la compañía.

Para poder llevar a cabo la puesta en marcha, será necesaria la contratación de profesorado. La franquicia no exige un número mínimo de profesores, sino que deja a libre elección del franquiciado, que decidirá en función de la previsión de ventas. En este caso, vamos a prever que necesitaremos dos profesores. Los cuales estarán responsabilizados de impartir las clases, llevar a cabo un seguimiento de los alumnos (asistencia, notas, informe), relación con los padres y participación en las diversas actividades del centro, así como reuniones de equipo. Al año siguiente de apertura, la franquicia permite que la persona que lleva a cabo la inversión del negocio pueda dar clases si también lo desea, siempre y cuando cuente con el título que acredite que está capacitado para ejercer como profesor de inglés, sin embargo, ese primer año únicamente se podrá dedicar a temas administrativos y planificación de clases.

La localización del negocio va a ser en Huesca, esta provincia no cuenta con este tipo de servicio y únicamente ofrece academias a partir de los 3 años. Vamos a disponer por tanto, de la exclusividad de establecer la franquicia Kids&Us en esta localidad. La ubicación será en una de las calles céntricas del casco antiguo, para facilitar el acceso, ya que no sólo se pretende que acudan niños de la ciudad de Huesca sino también de pequeños pueblos de alrededores.



### 2.1.2 EL EMPRENDEDOR

La emprendedora de este proyecto voy a ser yo misma, estudiante de último año de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Siempre he estado interesada en los idiomas, no sólo en inglés sino también en alemán, así que comienzo esta nueva etapa con gran interés y con visión de seguir creciendo.

He mencionado anteriormente en la descripción del proyecto, que la idea surge debido a la carencia de academias de inglés que presten servicio a niños desde edades tan pequeñas, con el fin de que crezcan con dos idiomas a la vez.

La decisión de montar el negocio a través del modelo de franquicia se debe a la seguridad que me aporta, ya que a la hora de empezar con un nuevo proyecto, me puedo guiar bajo unas pautas dadas por la empresa, lo cual supone un menor riesgo, además de que la marca comienza a ser conocida, presenta buen nivel de ventas y por lo tanto, ya cuenta con notoriedad en el mercado.

### 2.1.3 CARACTERÍSTICAS CONTRACTUALES

De acuerdo la información que se nos ofrece en la página web de Kids&Us a través del programa de Boniquet (2015) “Proceso de selección de franquiciados”, en este apartado encontramos los diferentes requisitos exigidos por la franquicia para llevar a cabo la formalización del contrato.

En primer lugar y para poder comenzar en esta andadura, la buena fe contractual obliga a que en los contratos se acuerde un periodo de duración lo suficientemente amplio, como para permitirnos poder recuperar la inversión. Se nos exige por tanto que el contrato tenga una duración mínima de 5 años. Si hacemos referencia a la parte financiera, nos van a pedir un canon de entrada por valor de 20.000€, mobiliario por 16.000€, obra civil por aproximadamente 47.000€, así como una serie de gastos generales en torno a 17.000€. Además, y de acuerdo a los pagos que debemos realizar por beneficios obtenidos y que contabilizamos como royalties, el royalty de explotación y de publicidad, ha de ser de un 12% y 2% respectivamente sobre facturación.

Por otro lado, a pesar de que se trate de una academia de enseñanza inglesa, no es necesario conocer el idioma para abrir uno de sus centros, distinguen entre la dirección de franquicia y la

parte pedagógica. Sin embargo, en los meses previos al comienzo de curso se ha de formar al franquiciado. Esta formación, dirigida por profesionales de cada una de las áreas a impartir, consiste en asistir una semana a la central de Kids&Us, donde recibiremos la información necesaria para gestionar uno de sus centros. El curso, se divide en diferentes áreas (comercial, ventas, pedagógica, recursos humanos, compras, comunicación y marketing) que nos permitirá poder disponer de todas las herramientas necesarias para iniciar la actividad del centro con garantías. Además, se ha de impartir también una formación previa para el profesorado que contratemos y que de esta forma conozcan los métodos empleados por la franquicia, así como el estilo en el que tienen que preparar las primeras clases. Este proceso de formación suele ser de dos mañanas, aunque adicionalmente, se irán dando más clases formativas a lo largo del curso tanto para el franquiciado como para el personal.

El territorio propuesto por el emprendedor pasa a ser exclusivamente suyo, de manera que en el contrato de franquicia queda reflejado que nadie más bajo la marca Kids&Us puede establecerse en dicha zona. Sin embargo, si deseamos abrir otro centro más adelante en nuestra zona de exclusividad, se debe de pagar un determinado canon inferior al inicial. A cada franquiciado se nos asignará un coordinador de zona, que dará apoyo, tanto en las labores previas a la apertura como en el día a día del centro. Será quién planifique la actividad operativa de nuestra área para conseguir los resultados marcados y garantizar la calidad del servicio ofrecido por la compañía, asegurando una correcta coordinación. En cuanto a la localización y local, la franquicia únicamente exige que sea una zona transitada, y que se trate de un local en planta calle que disponga como mínimo de 120m<sup>2</sup>.

Una vez que se tiene la adecuación del local bajo los parámetros de la franquicia, deberemos centrarnos en la comercialización y promoción de los cursos que se van a ofertar. Se contará con el apoyo del Coordinador que tengamos asignado, así como del equipo de Marketing de la Central, que nos propondrán diferentes acciones para poder captar al mayor número de alumnos. Los materiales personalizados a utilizar, estarán a nuestra disposición, ya que son producciones exclusivas de la franquicia y por lo tanto no hay que preocuparse de su producción.

### 2.1.4 TRÁMITES PREVIOS AL COMIENZO DE LA ACTIVIDAD.

En primer lugar debemos darnos de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, para ello, los trámites mínimos que un autónomo debe presentar son el alta en Hacienda y en la Seguridad Social.

En la Agencia Tributaria necesitaremos la obtención del Código de Identificación Fiscal (CIF), el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), que deberá efectuarse en un plazo de 10 días hábiles antes del inicio de la actividad, así como la realización de la declaración censal. Cabe destacar que de acuerdo al sistema fiscal español, en el artículo 20 de exenciones del Impuesto sobre el Valor Añadido, apartado uno, número 9, (Barrero y Laborda, 2014) se refleja que la enseñanza de idiomas está exenta del pago de tal impuesto. En Hacienda también se establece la obligación de conservar y preservar los libros de inventarios y cuentas anuales, libro diario y libro de actas. Una vez que tenemos esta fase completada, acudimos a la Tesorería General de la Seguridad Social para darnos de alta en el régimen de autónomos, con la documentación requerida (ver anexo p.1) es decir, con la documentación de afiliación (modelo TA-1), parte de alta de asistencia sanitaria, parte de alta de cotización, fotocopia del alta censal, así como la fotocopia del DNI.

Debemos tener en cuenta, que una vez que ya estamos dados de alta como autónomos, si queremos contratar trabajadores, tendremos que establecer nuestra forma jurídica como empresario individual, que Broseta, M. (2015) define como: “la persona física que en nombre propio y por sí o por medio de otro ejerce organizada y profesionalmente una actividad económica dirigida a la producción o a la mediación de bienes o de servicios para el mercado”. Para ello, será necesario inscribirnos en el Registro Mercantil y en la Tesorería general de la Seguridad Social, donde debemos presentar el modelo TA-6 (ver anexo p.2), además del CIF de la empresa y nuestro DNI, para obtener el Código de Cuenta de Cotización. A partir de este momento, todas las altas de trabajadores que hagamos en la Seguridad Social tendrán este número en su Número de Afiliación (NAF). Una vez que se de alta a los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social se deberán Comunicar las contrataciones al INAEM (Instituto Aragonés de Empleo).

Establecidos como empresarios individuales pasamos a conocer las normativas y leyes por las que se tiene que regir la empresa a nivel local.

Acudimos al ayuntamiento de Huesca, donde se nos informa de que las únicas condiciones que debemos cumplir para poder obtener la licencia de apertura y de obra, son las de habitabilidad. Esto se basa únicamente en que el local debe estar situado en planta calle, ha de contar con baño para minusválidos, el cual tiene que ubicarse o bien en el servicio de mujeres o en el de hombres (se opta por su ubicación en el de mujeres) así como disponer de un hall antes de entrar al servicio.

Una vez que el Ayuntamiento haya concedido la autorización de obra, ya se puede llevar a cabo la actividad. En el plazo de los 30 días siguientes al inicio de actividad, deberemos comunicar la apertura del local a la delegación general de trabajo.

Desde otra perspectiva, vamos a asegurarnos de la previsión de riesgos. Por ello, a partir del momento en que tenga validez el contrato de alquiler del local, contrataremos a través de una correduría, un seguro multirriesgo de comercio, incluyendo en este la Responsabilidad Civil tanto de terceros, como patronal, como de explotación. No obstante, en septiembre vamos a contratar un seguro de previsión de riesgos laborales, para garantizar la protección de nuestros empleados. Además, pediremos presupuesto para valorar más adelante el pago de un seguro de incapacidad temporal para cubrir la baja por accidente y enfermedad, así como un seguro de vida y de esta forma ampliar las coberturas.

Por último, debemos tener en cuenta los trámites bancarios, de los que hablaremos más adelante junto con el plan financiero.

## 2.2 ESTUDIO DE MERCADO

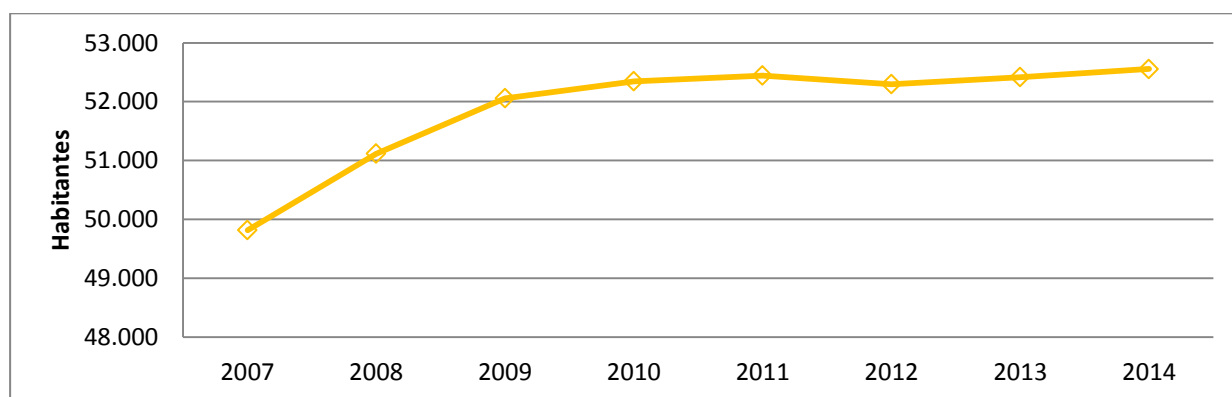
### 2.2.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

Vamos a centrarnos en nuestro público objetivo, es decir, ¿a quién queremos dirigirnos principalmente? En nuestro caso, será a los habitantes de Huesca (52.555 habitantes), y concretamente a padres y madres de niños, sin embargo, también vamos a tratar de captar clientes de localidades de los alrededores de la ciudad, como Monzón (17.176 habitantes), Chimillas (373 habitantes) y Banastás (303 habitantes), datos obtenidos a partir del INE (2014), “Estadística del padrón continuo a 1 de enero de 2014. Población por sexo, municipios y edad”.

Es necesario hacer una valoración de la demanda en función de nuestro cliente objetivo.

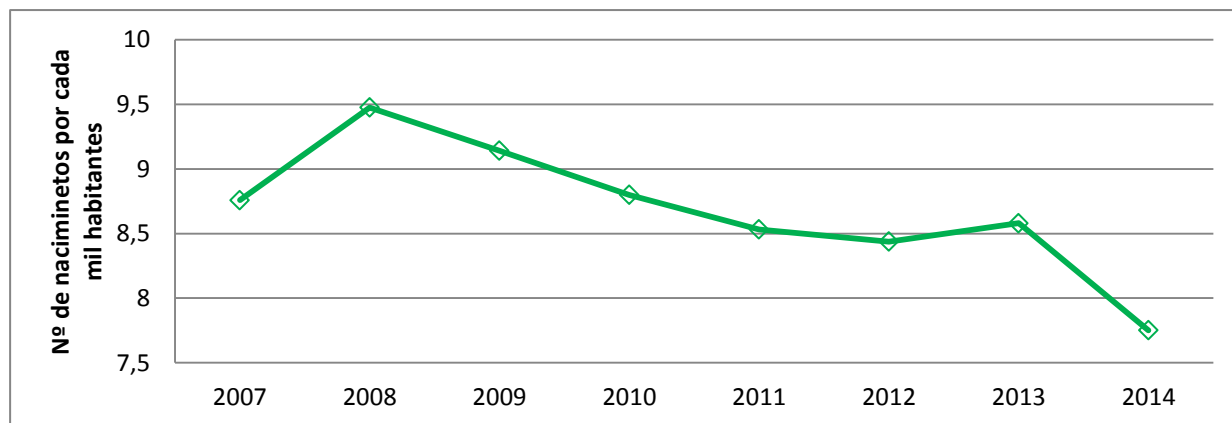
Para ello, podemos comenzar llevando a cabo un análisis estadístico sobre la evolución demográfica de Huesca. Así, en el gráfico 2.1, vemos como esta población ha ido disminuyendo a partir de 2011, pero es en 2014 cuando volvemos a ver un pequeño incremento, esto afectará a nuestra empresa ya que si se sigue creciendo según la tendencia de 2014 contaríamos con un mayor número de ciudadanos a los que poder ofertar nuestros servicios. Sin embargo, nuestro dato principal va a ser conocer la tasa de natalidad que vemos en el gráfico 2.2.

GRÁFICO 2.1 Evolución demográfica total 2007-2014, Huesca



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014.*

GRÁFICO 2.2 Tasa de natalidad 2007-2014, Huesca



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014.*

Según el gráfico, se observa que el número de nacimientos desde 2008 (probablemente motivado por la crisis económica sufrida a nivel nacional) ha ido descendiendo hasta encontrarse en 2014 con una tasa de natalidad de 7,75 nacidos por cada mil habitantes. Con estos datos, se puede llegar a la conclusión, de que a pesar de la reducción del número de niños

nacidos en 2014, que serán los que principalmente se conviertan en nuestros alumnos, también debemos tener en cuenta el crecimiento que se produjo en 2013, ya que son edades que nos interesan igualmente para nuestro centro.

Por otro lado, sería interesante conocer la tasa de fecundidad y empleo que tiene la población de Huesca y que adjuntamos en el anexo p.3. Esto nos puede permitir prever la situación económica de las familias y por lo tanto las posibilidades de las que disponen para permitirse llevar a sus hijos a una actividad extraescolar.

En los siguientes epígrafes, vamos a realizar un estudio del conjunto de factores que afectan específicamente al sector en el que actúa la empresa, haciendo referencia al análisis de la competencia, análisis Porter y análisis DAFO.

### 2.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado, tratamos de analizar en profundidad la competencia de Huesca que afecta a nuestro negocio, ya que la localidad más grande que puede ofrecer nuestros servicios es la ciudad de Zaragoza que se ubica a 50 minutos y por tanto no supone una rivalidad real. Vamos a clasificar la competencia en dos grupos, por un lado hablaremos de competencia directa, y por otro de competencia indirecta. Sin embargo, se analizará a partir de los niños de 3 años, ya que no hay ninguna academia en Huesca que cuente con clases para niños de sólo 1 año, lo cual nos facilita abrir ese “nicho” de mercado.

- Competencia directa

Nuestra competencia directa, para niños a partir de 3 años, va a ser principalmente la academia “You Talk” situada en Plaza Concepción Arenal 1, la cual se ubica muy cerca de nuestro local en Calle San Salvador, aproximadamente unos 5 minutos caminando, lo que puede generarnos tanto desventajas como ventajas.

Por un lado, como desventaja, está el hecho de que “You Talk” ya cuenta con alumnos cuyos padres probablemente estén contentos con su modelo tradicional de enseñanza, sin embargo y como contrapartida, Kids&Us puede ofrecerles su “método”, el cual está especializado en enseñanza para niños pequeños y que ya hemos descrito anteriormente. El hecho de estar a tan sólo cinco minutos, nos puede generar la ventaja de que si no tenían problemas de desplazamiento para acudir a esa academia, no van a tenerlos para llegar hasta la nuestra.

Además, en cuanto a precio, son unos 65€ mensuales, cifra que se encuentra dentro del rango de precios con el que nosotros también trabajaremos.

Adicionalmente, nuestra franquicia proporciona servicio de formación de idiomas a colegios, con la intención de facilitar el funcionamiento de las clases de inglés en las escuelas infantiles. Kids&Us oferta la posibilidad de que un profesor se desplace al colegio y ofrezca dicho servicio, por lo que no es necesario que la escuela tenga en plantilla un profesor de inglés y tampoco es necesario que adquiera o disponga del material específico para el desarrollo de las clases. Mientras que You talk no dispone de tal servicio.

Desde otra perspectiva, también nos encontramos como competencia directa a los profesores particulares, que especialmente suelen ser contratados para dar apoyo al niño en sus clases de colegio. Además de que el precio suele ser similar al nuestro, la ventaja con la que cuentan es que tienen la opción de tener a un único alumno en las clases, a grupos reducidos o incluso el profesor se puede desplazar a sus casas, mientras que en nuestro caso los grupos son más amplios. Sin embargo, a diferencia de ellos contamos con una metodología que ya ha demostrado su eficacia.

- Competencia indirecta

Cuando hablamos de competencia indirecta nos referimos a aquellos centros cuya finalidad no es la enseñanza en inglés, pero que también la ofrecen. En este caso, podemos hablar de los distintos colegios con los que cuenta Huesca, “El Parque, Santa Ana, Santa Rosa, Pirineos Pyrénées...”, los cuales están destinados a la enseñanza y por lo tanto también incluyen la asignatura de inglés, además de que alguno de ellos es bilingüe.

Nosotros vamos a diferenciarnos de todos ellos principalmente porque estamos especializados únicamente en enseñar inglés, por lo que nuestro esfuerzo ha de ser más grande, además, y como hemos mencionado anteriormente, tenemos un método que no se basa en la enseñanza tradicional, tratamos de enseñar que el niño sepa desenvolverse en la vida cotidiana, conozca expresiones del día a día y no se base únicamente en una estructura gramatical. Realizamos actividades lúdicas que probablemente sean más divertidas para los niños, así como que el color de las aulas de Kids&Us ofrecen un entorno agradable y divertido diferente al entorno gris y plano al que están expuestos la mayoría del día en los colegios. Además, los grupos de Kids&Us son grupos reducidos de 8 alumnos como máximo, mientras que en los colegios estos grupos incluyen a todos los alumnos de ese curso.

A pesar de que hemos dicho que no tenemos competencia directa en cuanto a niños de uno y dos años, aquí podemos encontrarnos con guarderías, que también comienzan a incorporar actividades en inglés que pueden generar cierta competencia, sin embargo a pesar de eso, y como venimos diciendo, no suelen contar con profesores especializados en enseñanza inglesa.

A continuación, nos centramos en dos herramientas de estudio; análisis Porter y análisis DAFO (acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas y Oportunidades), ya que según Rodríguez y Escriche (2010, p.45) “la empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para conocer los cambios que se producen en las fuerzas competitivas del mismo, puesto que de la competencia en dicho sector van a depender los beneficios de la empresa y rentabilidad.”

### 2.2.3 ANÁLISIS PORTER

Porter (1980) a través de su metodología conocida como “análisis del núcleo competitivo de Porter” define “cinco fuerzas competitivas” que determinan el grado de rivalidad de un sector.

Esta herramienta permite analizar las oportunidades y amenazas del sector en el que actuará la empresa, pudiendo determinar la situación actual en la que se encuentra dicha empresa y las estrategias a adoptar.

Analizamos en detalle cada una de estas fuerzas para el caso de Kids&Us;

#### **1. Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.**

De acuerdo a la competencia ya apuntada en el apartado anterior, conocemos que el número de competidores ha ido aumentando en los últimos años, muchos de los colegios empiezan a ser bilingües, aparecen nuevas academias..., así como el ritmo al que evoluciona el sector, ya que este tipo de servicio se encuentra en fase de crecimiento. El grado de diferenciación del servicio que ofrecemos en cuanto a calidad, es alto, se caracteriza, especialmente, por crecer con los niños, empleando un método diferente al que emplean el resto de academias y colegios. De esta otra forma, Kids&Us trata de enseñar al niño lo que le corresponde aprender según su edad a la vez que aprende su lengua materna, así por ejemplo hasta los 8 años, no comienzan con la lectoescritura, un proceso que empiezan a enseñar más tarde que en los colegios, porque pretenden hacer que mejoren en otros aspectos como por ejemplo en la forma de asimilar



conceptos. Por lo que podemos decir, que la elección de los consumidores se basa principalmente en la calidad y marca de la franquicia, ya que en cuanto al precio el grado de diferenciación no es apreciable al igual que en el rango de horario.

Por lo tanto, el grado de rivalidad con los competidores actuales de entre tres y siete años es elevado. Hablamos de varios rivales ya que en función del estudio demográfico que hemos analizado previamente, nuestra población no es muy elevada para la oferta existente, siendo la franquicia “You Talk” nuestra principal competencia, no obstante, en cuanto al rango de edad de uno a tres años es baja.

## **2. Amenaza de entrada entre nuevos competidores.**

Si nos centramos en las academias que ofrecen el mismo servicio que nosotros, este mercado en Huesca no está saturado, por lo que puede ser interesante para otras empresas. Además, no existen barreras a la entrada si se trata de una academia que no sea franquiciada (reducido coste de apertura del local, capital necesario para funcionar no es muy elevado...), sin embargo, si se abre a través de franquicia como en nuestro caso, puede aparecer la existencia de barreras de entrada (la inversión es elevada, hay que incluir el canon de entrada que hay que pagar a la franquicia, añadiendo el coste de apertura del local...). De este modo, la amenaza dependerá del tipo de academia, teniendo en cuenta que para nosotros, un rival bajo franquicia, puede ser más perjudicial al contar con imagen de marca.

Por otro lado, la reacción de los competidores existentes ante nuevas entradas en cuanto a la modificación de precios y cambios de estrategias será mínima.

## **3. Amenaza de productos sustitutivos.**

Dado que el sector puede segmentarse aparecen distintas alternativas de productos y por lo tanto, de amenaza de productos sustitutivos, como podrían ser cursos online, cursos en el extranjero, así como libros de inglés con audios, etc...

## **4. Poder de negociación de los proveedores.**

En nuestro caso, al estar franquiciados, es la franquicia la que cuenta con sus propios proveedores y se encarga de suministrarnos el material necesario, ya que son libros exclusivos de Kids&Us que se basan en su propio método, así como el diseño particular del mobiliario. Si lo analizamos desde el punto de vista de la franquicia, existen multitud de proveedores, tanto de editoriales, como de venta de muebles, por lo que esta podría presionar e imponer sus condiciones. Para los proveedores, las grandes empresas son clientes importantes por el

volumen de pedidos que les pueden demandar, de modo que en este caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **5. Poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación lo tiene el cliente, ya que como hemos dicho, es elevada la posibilidad de acudir a otros centros, además, variables como el precio no varían y si nos centramos en los padres, muchos de ellos no cuentan con conocimientos sobre el idioma o la enseñanza y pueden considerar que el servicio que ofrecen todas las academias están sin diferenciar a pesar de que cada uno lo desarrolle de forma distinta. Así, nuestra tarea de diferenciación, comenzará con la incorporación de niños de edades inferiores a tres años, a los que aplicaremos lo que nosotros consideramos el mejor modelo de enseñanza, “el método”, tratando de que a lo largo del curso esta idea coincida con la de los padres.

### **2.2.4 ANÁLISIS DAFO**

Este análisis se estudia a través de la matriz DAFO, donde se representan los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

Estos cuatro aspectos, los podemos dividir en análisis interno, donde incluimos las fortalezas y debilidades, y por otro lado en análisis externo formado por amenazas y oportunidades.

Con este método, tratamos de hacer una reflexión previa ante posibles problemas, escribiendo así en la matriz, en formato esquemático, las conclusiones, intentando lograr un adecuado ajuste entre nuestras capacidades internas y nuestra posición competitiva externa.

TABLA 2.1 DAFO

## ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### OPORTUNIDADES

- La situación actual del país aumenta la preocupación de padres para que sus hijos dominen más idiomas.
- Buena localización, en la zona central del casco antiguo, y con acceso a coches para poder dejar a los niños.

### AMENAZAS

- Presencia de otra academia ya instalada, así como de colegios y guarderías.
- Crisis española, lo que supone menor capacidad económica por parte de la población.

### FORTALEZAS

- Sistema de enseñanza "el método".
- Experiencia en el sector.
- Disponibilidad de libros exclusivos.
- Imagen de marca.
- El padre asiste a las clases durante los dos primeros años.
- Enseñanza desde un año.

### DEBILIDADES

- Comienza ofreciendo servicio únicamente hasta los siete años.
- Sólo ofrecemos docencia de inglés.

### ESTRATEGIAS F/O

Los padres quieren que sus hijos tengan un buen nivel de idioma para que en un futuro si necesitan salir al extranjero no tengan problema, hay que aprovechar la imagen de marca que tiene la compañía y hacer más atractivo el método propio para atraer a estos padres, así como aprovechar la ubicación para darnos a conocer.

### ESTRATEGIAS D/O

A pesar de que sólo podamos acoger a niños de hasta siete años, tratar de captar al mayor número de niños posible de esas edades para que crezcan con nosotros hasta los dieciocho años. Como no podemos competir con otros idiomas que se imparten en colegios, ser los mejores en enseñanza inglesa.

### ESTRATEGIAS F/A

A pesar de que haya otras academias, nosotros tenemos experiencia en el sector y debemos vender nuestro método como el mejor, por ejemplo a través de experiencias de madres Kids&Us, y a un precio asequible dentro del mercado.

### ESTRATEGIAS D/A

Tratar de que nuestro sistema atraiga a colegios para poder impartir también nuestra docencia y así dar a conocer a un número mayor de padres el sistema a través de la propia experiencia escolar de sus hijos.

### 2.3.1 LOCALIZACIÓN

El local donde nos ubicaremos, será en una de las calles del casco antiguo, próxima a la plaza central y calles comerciales, por lo que hay fácil acceso peatonal, lo que supone un menor riesgo de accidentes para niños.

También se ha de tener en cuenta que la academia esté próxima a los colegios ya que a pesar de que éstos son nuestra competencia, si los padres nos ven como actividad extraescolar, la cercanía es una ventaja competitiva para que no les suponga gran esfuerzo acercarse a los niños. Podemos ver así en la siguiente imagen la localización de alguno de los colegios respecto a Kids&Us.



Por otro lado, podemos ver que vamos a estar muy próximos a nuestra principal competidora, “You Talk”, que como hemos comentado, puede suponernos tanto una ventaja como una desventaja.



### 2.3.2 INSTALACIONES, MAQUINARIA Y EQUIPOS NECESARIOS

En cuanto a las instalaciones, nuestro coste por el alquiler del local será de 500€ mensuales, el cual no está perfectamente acondicionado para desarrollar la actividad, ya que según la información que nos proporciona el Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas (2015), “Consulta de Datos Catastrales. Referencia Catastral” que podemos ver en el anexo p.4, el uso de dicho local era de almacén y la última reforma realizada fue en 1970. Por lo tanto, va a ser necesario llevar a cabo una transformación del local que realizaremos guiados por el Coordinador que nos asigna la franquicia y cuyo coste está previamente estimado en el contrato inicial. La reforma consistirá en la división de salas, acondicionamiento de luz, agua y suelos, así como la pintura de las paredes para incorporar los colores Kids&Us. Además, sabemos que de acuerdo a las exigencias del Ayuntamiento, los baños tendrán que disponer de servicio para minusválidos.

Por lo que respecta al material, en el caso de la compra de libros, al ser de edición exclusiva hay que obtenerlos a través de la franquicia. Y por otro lado habrá que comprar aquel material que no nos proporcionan como pueden ser pinturas, folios, muñecos, juegos de piezas de construcción...

El mobiliario es suministrado por ellos, y así se refleja en las características contractuales citadas previamente. La franquicia dispone de sus propios proveedores que lo diseñan según sus preferencias para que todas las academias cuenten con la misma decoración, de esta forma no tendremos que preocuparnos de su búsqueda. El coste del mobiliario que aparece en el contrato de franquicia es de 16.000€, y además si queremos que sean ellos mismos quienes nos proporcionen el servicio de transporte y montaje tenemos que pagar un 10% adicional, servicio que decidimos no contratar. El transporte y montaje de la iluminación va a cargo del centro.

Por otro lado, vamos a tener que disponer de elementos informáticos. En primer lugar, necesitaremos dos portátiles, uno para el despacho del director y otro para la sala de profesores, así tras solicitar presupuestos, y elaborar una comparativa, nos decidiremos por dos portátiles “Sony vpcel3s1e/w.es2 vaio el3s1e/w”, dado que presentan una mayor duración de batería, así como alta memoria Ram, y en cuanto al diseño externo se trata de modelos más elaborados que combinarán mejor en nuestra academia. Habrá que comprar también una impresora multifunción, así como una destructora de papel y dos equipos de audio, es decir dos radiocasset para las actividades de “listenings”, en este caso, queremos que cuenten con acceso para usb, cd, radio, mp3, y bluetooth. En la siguiente tabla conocemos el coste de estas adquisiciones y en anexo p.5 incluimos sus presupuestos.

TABLA 2.2 Precios de equipos informáticos

Portátiles VAIO	850€
Impresora multifunción	305€
Destructora de papel	125€
Radiocasset	90€

## 2.4 PLAN DE MARKETING

### 2.4.1 SERVICIO

El servicio que va a ofrecer Kids&Us es una enseñanza especializada y enfocada a niños. Consiste en estudiar los estímulos de aprendizaje por edad y adaptar el método para hacer ejercicios, jugar de manera que eso les motive de acuerdo a su edad. Se dividirá a los niños por edades y no por niveles, ya que unos tendrán una capacidad de respuesta más alta si tienen mayor nivel de inglés, otros harán estructuras más complejas y otros responderán con estructuras más simples, pero siempre se comunicarán en inglés al estar haciendo actividades

que a ellos les resultan atractivas y de esta forma se esforzarán en participar. Lo que se hará, será una exposición diaria al lenguaje, diez minutos escuchando un CD, y acudiendo un día a la semana a clases hasta que comiencen con la lectoescritura. Primero escuchas, a base de escuchar, comienzas a comprender, cuando comienzas a comprender, empiezas a hablar y a trabajar de manera oral, y una vez que saben hacer esto, se busca que ocurran dos cosas, por un lado que se hayan creado las estructuras lingüísticas internamente, y por otro, que cojan toda la pronunciación sin ningún problema, sin que se cree conflicto con la escritura.

Kids&Us, para su didáctica emplea personajes, de tal forma que los niños y niñas crezcan con ellos: “los niños se identifican con ellos, y se crea así una complicidad que determinará el camino de su aprendizaje, no sólo del idioma, sino también de una forma abierta e imaginativa de ver y entender el mundo. Los niños y las niñas van creciendo en inglés tal y como lo hacen sus personajes. Los personajes no son casuales, sino que se inspiran en niños y niñas reales que pertenecen a los distintos grupos de edad. Los niños vivirán situaciones muy cercanas a través de los protagonistas de su curso, como la caída de un diente, la llegada de un hermanito, cómo administrar el dinero de su hucha...”

Se agrupará a los niños por “Babies”, “Kids”, “Tweens” y “Teens”, tal como explicamos a continuación. Los dos últimos no los vamos a tener en cuenta para nuestra apertura, ya que son los grupos que corresponden a los mayores de siete años y como ya se ha indicado anteriormente, en nuestro primer curso no nos centraremos en ese rango de edad.

- *Babies*: formado por los niños de 1 y 2 años. Los dividiremos por uno y dos años y ambas clases serán un día a la semana durante 45 minutos.

### **Mousy**

Los niños de un año, comienzan su aventura con un ratoncito llamado Mousy. “Con Mousy descubriremos el inglés jugando, cantando y explicando breves cuentos. Trataremos situaciones que resulten cotidianas y familiares para los niños de esta edad”. Las clases serán como máximo de 5 alumnos, que estarán acompañados por un adulto responsable, con el que se sientan cómodos.

## **Linda**

Por otro lado, estarán los niños de dos años acompañados de la ratoncita Linda, que formarán las clases con un máximo 5 niños, y contarán con la presencia del adulto responsable, sin embargo, en este grupo el adulto va perdiendo protagonismo en la interacción hasta que llegue un momento en el que deje de participar en las clases, lo cual prevemos que ocurra en enero, y su papel pase a ser la responsabilidad de que el niño escuche el CD diario en casa, así como que realice las actividades complementarias propuestas.

- *Kids*: formado por niños de 3-9 años, en este grupo, las clases pasan a ser de 60 minutos hasta la lectoescritura (9 años), cuyas clases serán de 90 minutos, tratando por tanto de que tengan un bagaje lingüístico más amplio durante ese periodo previo, como ocurre con la lengua materna, se trata de aumentar en tiempo a medida que se aumenta en contenido.

En este grupo, y para comenzar vamos a dividir a los niños por edades de 3, 4/5, 5/6, 6/7, en los siguientes años incorporaremos las edades de 8/9 años.

## **Sam**

En el caso de los niños de 3 años, aparece una nueva figura, esta vez va a ser un niño llamado Sam. Es el primer curso en el que el niño ya entra solo en clase, por lo que el papel de los padres va a ser imprescindible fuera del aula. Aquí ya, los grupos se amplían y pasan a ser de un máximo de 8.

## **Emma/ Oliver / Marcia**

En las edades de 4/5 años, el personaje con el que trabajaremos será Emma, en las de 5/6 jugaremos con Oliver y en 6/7 con Marcia. En el momento en que se impartan clases para los niños con edades comprendidas entre 8/9, pasaremos al grupo Tweens hasta los 13 que será cuando ya empiecen con Teens.

Así, contaremos con los niños nacidos en 2014 para Mousy, con los de 2013 para Linda, 2012 Sam, 2011/2010 Emma, 2010/2009 Oliver y 2009/2008 Marcia.

Por lo tanto, dependiendo de cuando comiencen el método, llegará un momento en que un Mousy que entra con un año, crezca con nosotros y se junte con niños nuevos de siete años en



Oliver, a pesar de que este niño no haya ido ascendiendo de nivel con nosotros, no vamos a tener en la clase a niños con más de un año de diferencia.

El horario de apertura del centro para facilitar la llegada y recogida de niños, será de 10h-13.30h y de 17h-9h cinco días a la semana, incorporamos en el anexo p.7 el calendario semanal con los horarios de las clases.

Desde otra perspectiva, y como hemos indicado en la presentación del proyecto, también vamos a ofrecer otros cursos fuera de los horarios lectivos de Kids&Us, que llamaremos “Fun Weeks”. Estas actividades van dirigidas a niños y niñas de 3-7 años, con un máximo de 10 niños por grupo, que estarán divididos por edades de 3-4, 5-7 años. Se trata de actividades semanales que Kids&Us realiza en los periodos vacacionales de los niños como; Semana Santa, Navidad, verano. El horario de estas actividades será de 9h-13h, mientras que la recepción será de 8.30h a 9h, y la recogida de 13h a 13.30h, donde habrá un profesor que se encargará de los niños. La franquiciadora dispone de un equipo de personas cuyo principal objetivo es elaborar las “Fun Weeks” con contenidos únicos y exclusivos.

## 2.4.2 PRECIO

Respecto a esta variable, va a ser la franquicia Kids&Us quien nos dé un rango de precios, y seremos nosotros quienes decidamos bajo esos parámetros el precio a establecer.

Hemos analizado los precios de la competencia y de otras academias Kids&Us para tomar la decisión. Se trata de una localidad reducida y el coste de cambio de los clientes puede ser elevado. Así por ejemplo, sabemos que en Zaragoza el precio de las clases de Kids&Us está en torno a los 65€ al mes. La academia “You Talk”, que hemos citado anteriormente, tiene un precio de 65€/mes, por tanto, nosotros vamos a decidir fijar un precio de 63€/mes, que cobraremos trimestralmente. Este precio va a ser para los alumnos que consideramos Kids que son los niños a partir de tres años, para los Babies que son los de uno a dos años, el precio será un poco más elevado, 67€/mes. Se ha de tener en cuenta, que el material necesario para las clases irá a parte y su precio será de 65€. Por otro lado, se ha de pagar al inicio de curso como matrícula otros 65€. En este momento se realizará también el cobro del material y del primer trimestre.

En el apartado anterior, hablábamos de las “Fun Weeks”, en este caso, para conocer el precio, y tener datos orientativos a la hora de calcular nuestra previsión de gastos e ingresos, enviamos un correo a Kids&Us. La respuesta fue que las próximas “Fun Weeks” serán en Navidad y todavía no contaban con dichos precios, pero nos adjuntan información de las pasadas “Fun Weeks” de verano que indexo en el anexo p.8 para tener así alguna referencia. Si quieren acudir a las actividades de 5 días a la semana, el precio es de 115€ para alumnos y 125€ para niños externos. Nosotros, al no estar todavía instalados en el mercado y ante la incertidumbre de nuestras ventas, vamos a establecer un precio de 110€ tanto para alumnos de la academia como para externos.

Por otro lado, vamos a fijar también el precio de las actividades extra-escolares que queremos realizar en los colegios, en este caso cobraremos 35€ por alumno y no se requiere matriculación pero sí material.

TABLA 2.3 Precios ofertados

Material alumnos	65€
Matrícula Kids & Babies	65€
Curso alumnos Kids	63€
Curso alumnos Babies	67€
Fun Weeks	110€
Curso alumnos Extra-escolares	35€

### 2.4.3 ACTIVIDADES COMERCIALES

En este apartado, vamos a desarrollar las distintas acciones que llevaremos a cabo para dar a conocer la academia en el mercado. Como nuestro público objetivo se ubica en Huesca, nuestro principal esfuerzo va a ir dirigido a esta localidad.

En primer lugar, y en los meses de julio y septiembre, previos a la inauguración del local, tenemos que anunciar la llegada de un nuevo centro de inglés, con esto trataremos de crear interés en sus habitantes. Para llevarlo a cabo, vamos a contratar con la empresa Correos su servicio de Publibuzón, que nos ofrece envíos de publicidad a través de buzoneo en los que no consta la identidad del destinatario y que repartiremos para 2.500 personas.

Estos folletos serán elaborados en función de la imagen corporativa que nos proporciona la franquicia. Además, yo misma realizaré la entrega de tales folletos en los distintos colegios de Huesca, así como en dos guarderías privadas y en los colegios de los pueblos de Chimillas, Monzón y Banastas.

También, crearemos una cuenta en Facebook con el nombre de “Kids&Us Huesca”. En la pestaña de información realizaremos una breve descripción del negocio y otra más extensa, adjuntaremos los teléfonos de contacto y la página web de Kids&Us. Además, yo me crearé una cuenta personal únicamente de trabajo para aquellas madres que quieran visitar mi perfil. Durante estos meses previos a la apertura, nuestra foto de portada será la que se muestra a continuación, iremos enviando solicitudes de amistad para ir dándonos a conocer así como publicando documentos informativos acerca de la academia junto con fotografías de las clases, de los niños en las aulas, de actividades..., con el fin de aparecer diariamente en el tablón de notificaciones y que mantendremos activo durante todo el curso. Por otro lado, y a través de Facebook, vamos a promover la participación en concursos que la propia franquicia realiza a nivel nacional.



También podemos ofrecer a tiendas de Huesca que colaboren con nosotros y realizar así sorteos para obtener lotes de Kids&Us proporcionados por la franquicia y de la empresa elegida, campaña que se dará a conocer a través de esta red social.

En Facebook publicaremos las fechas de matriculación, y de nuevo en Septiembre volveremos a contratar el servicio de buzoneo, con nuevos folletos en los que ofertaremos los cursos.

Una vez que se realice la apertura, continuaremos realizando publicidad a nivel local tanto de nuestros cursos anuales, como de las Fun Weeks.

## 2.5 RECURSOS HUMANOS

En este apartado vamos a realizar la descripción de los puestos de trabajo, la cualificación necesaria y la necesidad de trabajadores, así como los costes de personal que tendremos que soportar.

### 2.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En este proyecto empresarial voy a ser yo la encargada de la dirección de la academia, en el que las tareas de este puesto serán:

- Tener control de las cuentas de la empresa, así como de todos los temas administrativos.
- Llevar a cabo las campañas publicitarias.
- Selección del profesorado con ayuda del departamento de recursos humanos de la franquicia.
- Coordinación del profesorado y reuniones pedagógicas. Facilitar las dudas, consultas...
- Organización, control, e inventario del material didáctico de alumnos y del material pedagógico del profesorado.
- Organización de tutorías con padres.
- Elaboración de las actividades que se van a realizar, como talleres o Fun Weeks, es decir, planificar el calendario y el cumplimiento de ejecución.
- Preparación de las clases, así como la preparación diaria de las aulas con el material correspondiente.
- Realizar reuniones con los profesores para comprobar que se lleva a cabo el método de la franquicia, y llevar un seguimiento de cada alumno.
- Gestionar los grupos de alumnos.
- Realización junto con los profesores de test trimestrales a los alumnos.

Por otro lado, los puestos de trabajo que queremos cubrir con la búsqueda de profesorado se basarán en desarrollar las siguientes actividades (en anexo p.9 adjuntamos los requisitos que deben poseer):

- Impartir clases.
- Llevar a cabo el seguimiento de los alumnos (asistencias, informe, notas...).
- Informar al director sobre problemas que puedan surgir en las aulas.
- Rellenar informes online cada trimestre.

- Preparación diaria de las clases con el otro profesor bajo los parámetros que el director ha elaborado.
- Otras tareas otorgadas por el centro como la impartición de actividades extraescolares, es decir talleres o Fun Weeks.
- Elaboración de los exámenes junto con el director.

## 2.5.2 POLÍTICA DE SELECCIÓN

Las necesidades de personal las determinaremos en función de la previsión de ventas que expondremos más adelante en el estudio económico-financiero, estas ventas estarán determinadas por el número de matrículas que realice la academia en su comienzo de curso, así como por las distintas actividades extra-escolares que irá llevando a cabo. Analizando tales ventas, necesitaremos dos profesores para impartir las clases durante cinco días a la semana, unas cuatro o cinco horas diarias. En el siguiente cuadro podemos observar que nuestra necesidad de profesorado irá aumentando al aumentar la previsión de ventas.

TABLA 2.4 Necesidades de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Número de profesores</b>	2	2	3	4

De acuerdo al conjunto de procedimientos que utilizará la empresa para la búsqueda de candidatos, utilizaremos distintos canales como la colocación de anuncios en el campus de la Universidad de Huesca, acudiremos a las oficinas del INAEM, a través de páginas de internet como por ejemplo infojobs, y mediante la publicidad de carteles en las calles.

Para seleccionar a los trabajadores que finalmente contrataremos, pediremos ayuda al departamento de Recursos Humanos de la franquicia, para que sean ellos quienes realicen una entrevista telefónica en inglés a las personas que previamente nosotros a través de los currículums recibidos hayamos escogido.

Como hemos apuntado en otros apartados, el profesorado va a estar sometido a formación específica para poder ejercer las clases con el método Kids&Us. Y además de proporcionarles

una formación continua, también se evaluará a los profesores con regularidad para garantizar la calidad de las clases.

### 2.5.3 RETRIBUCIONES Y PAGOS A LA SEGURIDAD SOCIAL

Los salarios del personal van a estar establecidos en función del salario marcado por el BOE N°3, 3 de enero de 2014, “Convenio Colectivo de enseñanza y formación no reglada”. Así, en función de estos datos salariales conocemos que el sueldo base para un Jefe de Administración es de 1.291,02€ /mes. Además, de acuerdo al artículo 31 del BOE N°102, 29 de abril 2011, (véase tabla salarial 2013 en el anexo p.9), se establece que los trabajadores que desempeñen categorías funcionales a parte de su salario base obtendrán otras cantidades (director 253,63€/mes). Aplicaremos por tanto un salario de 2.000€ mensuales para la directora, en este caso yo. Respecto al sueldo medio mensual de los profesores, se encuentra en 1.140,75€, pero como nuestros profesores trabajarán a tiempo parcial, en el que el número de horas empleadas semanalmente estarán en torno a las 20h, el salario asignado será de 850€ mensuales.

No podemos olvidarnos del pago que hay que realizar a la Seguridad social en base al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. De acuerdo a la Dirección General de Empleo, que nos proporciona a través del BOE nº 27, 31 de enero de 2015 las tablas de las bases de cotización, nos calificaremos como autónomos al pago reducido, es decir, cotizaremos en función de la base mínima, 884,40€/mes y acogiéndonos al tipo con incapacidad temporal, aplicaremos un 29,8% pagando por tanto 264€.

En el caso de los trabajadores, y de acuerdo a las bases de cotización de contingencias comunes, el porcentaje de Seguridad Social a cargo de la empresa que deberemos pagar por el salario que tendrán de 850€ será del 29,7%, lo que supone un pago de 252,45€ por cada trabajador. Además, el tipo de cotización a la Seguridad Social a cargo del trabajador es del 4,7% y la retención del IRPF del 19,5%.

En la siguiente tabla podemos ver la evolución de los gastos de personal para los cuatro años siguientes. Habrá que soportar un mayor gasto debido al incremento del número de trabajadores que iremos requiriendo.

TABLA 2.5 Gastos de personal

	<b>Año 1 (Oct-Dic)</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Sueldos y salarios trabajadores</b>	5.100€	20.400€	34.200€	45.600€
<b>Sueldos y salarios dirección</b>	6.000 €	24.000€	28.800€	32.400€
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	1.514,7€	6.068,80€	9.088,20€	12.117,6€
<b>Autónomo a cargo de la empresa</b>	792€	3.168€	3.168€	3.168€
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>13.406,70€</b>	<b>53.636,8€</b>	<b>75.256,2€</b>	<b>93.285,6€</b>

## 2.6 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El proyecto económico-financiero va a quedar definido por el desembolso inicial, la distribución de ingresos y gastos, los planes de amortización, así como el plan de financiación, el balance de situación y la distribución de rendimientos netos, asociados al proyecto de inversión para realizar un análisis de rentabilidad a través de algunos de los criterios de valoración globales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), y a través del criterio de valoración parcial Pay-Back.

### 2.6.1 PLAN DE INVERSIÓN

El objetivo de este apartado es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la manera de financiarlas. De acuerdo a las condiciones requeridas y el análisis realizado, tratamos de estimar de la manera más real posible las siguientes inversiones.

En primer lugar y de acuerdo a una de las condiciones expuestas por la franquicia, ya mencionadas en el apartado 2.1.3, para poder adherirnos a su red de franquicias Kids&Us, será necesario pagar un canon de entrada por valor de 20.000€.

Nuestra inversión continuará con el pago que tendremos que realizar por la necesaria reforma del establecimiento, cuyo valor ha sido estimado a través de la página web de la empresa PlanReforma (2015), “¿Te gustaría saber cuánto cuesta reformar tu casa?” y que adjuntamos en anexo p.12.

El mobiliario, el material de oficina y los equipos necesarios, también son gastos que hemos de desembolsar para poner en marcha nuestro proyecto. Así como los tres primeros meses de alquiler previos a la apertura de la academia, ya que es necesario disponer del local para poder llevar a cabo tal reforma. Además, debemos considerar desde el momento en que comencemos con el pago de alquiler, la contratación de un seguro del local. A su vez, tendremos que hacer frente al pago de luz, agua, teléfono y gas durante estos tres primeros meses.

Por otro lado, tenemos los gastos comerciales de las campañas iniciales de julio y septiembre, en los que incluimos el gasto de los folletos a repartir, así como el gasto de buzoneo. Incluimos además, los gastos de desplazamiento a Manresa, por la formación previa que como directora he de realizar en el que la estancia y comida va a cargo de la franquicia. Pasada la inauguración del local, incrementaremos el gasto en publicidad de acuerdo a las actividades que iremos desarrollando.

De acuerdo a las partidas implicadas en la inversión inicial, realizamos una clasificación de estos elementos.

1. Canon de entrada	20.000€
2. Acondicionamiento del local	47.000€
3. Mobiliario	16.000€
4. Material básico necesario	815,09€
5. Equipos necesarios	1.370€

Además de estas inversiones señaladas, debemos de hacer frente a los gastos corrientes que hemos nombrado de los tres primeros meses, en los cuales la academia todavía no ha comenzado con su actividad, por lo que tendremos que realizar un desembolso inicial de aproximadamente 91.837,29€ para poder dar comienzo a la academia. Estas partidas las podemos ver desglosadas en anexo p.10.



Como no vamos a disponer de stock de libros ya que encargaremos según se realicen matrículas y las condiciones del proveedor y cliente son de venta al contado, debemos dotar de una previsión de tesorería que adjuntamos en anexo p.19 para determinar la cantidad de efectivo mínimo necesario para hacer frente a los pagos en los meses siguientes a la apertura.

Una vez pasados los meses de julio, agosto y septiembre, daremos comienzo a nuestro negocio junto con el inicio de curso en Octubre de 2015, a partir del cual esperamos comenzar a obtener nuestros primeros ingresos. Además, la empresa se constituirá de acuerdo a la forma jurídica de empresario individual, en la que mi aportación inicial como socio será de 3.500€.

## **2.6.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**

### **2.6.2.1 INGRESOS POR VENTAS**

Nuestros ingresos se van a basar, en función del número de alumnos matriculados, tanto en las clases semanales, como en actividades extra-escolares y actividades Fun Weeks, no sólo por el pago de matrícula, y mensualidades, sino también por la venta del material necesario.

Para nuestro primer año, vamos a realizar una estimación de 7 niños en el grupo de Babies y 100 en el grupo de Kids. En el caso de las Fun Weeks, realizaremos una para los tres primeros meses que entrarán dentro del plazo de presentación de las cuentas anuales, con el fin de que acudan aproximadamente unos 10 niños. Además, vamos a prever que tendremos dos grupos extra-escolares (colegios), con 8 niños por grupo. Las estimaciones del número de alumnos irán aumentando para los próximos años, como podemos ver reflejado en el anexo p.20. Será el aumento del número de niños lo que incremente a su vez los ingresos que obtendrá la empresa.

A continuación, se detallan las partidas que generan los ingresos que obtendremos para el año 2015, de 38.037€. Podemos ver, que cobrará especial importancia la facturación del centro, ya que es de dónde provienen nuestros principales ingresos, seguido de las actividades extra-escolares realizadas en los colegios, y las Fun Weeks. En anexo p.20, podemos ver la estimación de ingresos para los próximos tres años.

TABLA 2.6 Ingresos por ventas

ESTIMACIÓN INGRESOS		AÑO 1
Ingresos por material Babies		455 €
Ingresos por matrícula Babies		455 €
Ingresos por mensualidad Babies		1.407 €
<b>TOTAL BABIES</b>		<b>2.317 €</b>
Ingresos por material Kids		6.500 €
Ingresos por matrícula Kids		6.500 €
Ingresos por mensualidad Kids		18.900 €
<b>TOTAL KIDS</b>		<b>31.900 €</b>
Ingresos por material Extra-escolar		1.040 €
Ingresos por mensualidad Extra-escolar		1.680 €
<b>TOTAL EXTRA-ESCOLARES</b>		<b>2.720 €</b>
Ingresos por Fun Weeks		1.100 €
<b>TOTAL FUN WEEKS</b>		<b>1.100 €</b>
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>		<b>38.037 €</b>

### 2.6.2.2 ESTRUCTURA DE GASTOS

En este apartado vamos a hablar de los distintos gastos a los que hará frente la empresa y que presentará en sus cuentas anuales.

En primer lugar, hacemos referencia al alquiler de nuestro local como ya hemos indicado, será de 500€/mes, y que esperamos mantener por el mismo precio durante el resto del horizonte temporal. En cuanto a la luz, agua y teléfono, pagaremos los tres meses siguientes hasta Diciembre, este gasto será superior al que incluimos en la inversión inicial ya que es un suministro de uso diario.

TABLA 2.7 Costes de suministro trimestralmente.

Luz	1.100€
Agua	90€
Teléfono	490€

Tendremos que hacer frente al gasto de personal, así como a los gastos de desplazamiento por la formación requerida tanto para el director como para los profesores, ya que estimamos que para el mes de noviembre será necesario el asesoramiento de la elaboración de las actividades Fun Week.

Otro de los gastos que vamos a tener que afrontar corresponde a los seguros, que se deberán realizar en el momento en que se emitan las pólizas, dichas pólizas aparecen adjuntas en el anexo p.13. El proyecto del seguro multirriesgo del local se ha incluido en la estimación para el desembolso inicial. Por otro lado, el seguro de accidentes convenios para tener protegidos a nuestros empleados lo contrataremos en septiembre por 36,90€/año. Como el precio de los seguros incrementará cada año de acuerdo al IPC, suponemos que dicha tasa será del 3%.

Respecto a los gastos publicitarios, seguiremos llevando a cabo nuestra actividad de marketing a través del reparto de folletos no sólo para dar a conocer nuestros cursos sino también cuando vayamos a realizar las Fun Weeks, estimando un gasto de 1.800€.

También debemos de tener en cuenta los pagos que hay que realizar a la franquicia, por un lado está la compra de material que vendemos a nuestros clientes, es decir, los libros de texto y de audio, que nos suponen un coste de 6.765€ el primer año, y por otro los royalties de explotación y publicidad que ya hemos explicado en el apartado 2.1.3, y por los que pagaremos 3.827,88€, ambas partidas aparecen desglosadas en el anexo p.21

Antes de dar paso a las amortizaciones, detallamos y ordenamos los gastos de los que hemos hablado y que están previstos para el periodo de Octubre a Diciembre.

➤ Alquiler	1.500€
➤ Suministros	1.680€
➤ Gastos de personal	13.406,7€
➤ Gastos de desplazamiento	100€
➤ Seguros.	36,19€
➤ Gastos publicitarios	1.800€
➤ Compra de material	6.765€
➤ Royalty	3.827,88€
<b>TOTAL GASTOS (OCT-DIC)</b>	<b>26.001,57€</b>

### 2.6.3 PLAN DE AMORTIZACIONES

La amortización supone un gasto en la contabilidad de la empresa, y para evitar que se contabilicen en exceso, la legislación fiscal establece un número de años mínimos y máximos para amortizar cada tipo de inversión, así como un determinado coeficiente. Amortizaremos nuestros elementos de inversión de acuerdo a esos intervalos de años y coeficientes, de forma que no tengamos que hacer posteriormente, ningún ajuste en el beneficio a declarar en el Impuesto de Sociedades.

Dentro de nuestros elementos de inversión, hablamos en primer lugar del canon de entrada que tenemos que pagar a la franquicia, en este caso, resulta evidente que “el derecho de franquicia” dispone de una vida útil definida, concretamente y según el contrato 5 años. En este sentido, habremos de amortizarlo.

Con respecto al mobiliario de la oficina, vamos a emplear el método lineal, y de acuerdo a las tablas de amortización, a pesar de que el período máximo es de 20 años, consideramos que nuestro mobiliario estará amortizado en 12 años, por lo que aplicaremos un coeficiente del 8,3% que está dentro del porcentaje máximo del 10% exigido.

En el caso de los equipos necesarios, las tablas exigen un máximo de 10 años, con un coeficiente máximo del 20%, pero prevemos que van a tener una vida útil de 5 años, y por lo tanto aplicaremos el coeficiente máximo del 20%.

Por último, vamos a amortizar la reforma realizada en el local, ya que si esto no se hubiera requerido, no hubiera sido necesaria su amortización al tratarse de un local en alquiler.

TABLA 2.8 Amortizaciones

	<b>Año 1 (Oct- Dic)</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Canon de entrada</b>	2.000€	4.000€	4.000€	4.000€
<b>Mobiliario</b>	442,67€	1.328€	1.328 €	1.328€
<b>Equipos necesarios</b>	91,33€	274€	274€	274€
<b>Obra Civil</b>	470€	940€	940€	940€
<b>TOTAL</b>	<b>3.004€</b>	<b>6.542 €</b>	<b>6.542€</b>	<b>6.542€</b>

## 2.6.4 PLAN DE FINANCIACIÓN

Para llevar a cabo el proyecto vamos a necesitar financiación ajena. Al haber estimado una inversión inicial de 91.837,29€ y una aportación de capital por mi parte de 3.500€, no se va a disponer del capital suficiente como para hacer frente a la inversión por cuenta propia, necesitaremos un préstamo por valor de 100.000€.

Tras haber estudiado las diversas ofertas que ofrece el mercado bancario, y a través del programa del Instituto de Crédito Oficial de Empresas y Emprendedores (2015), “Tipo de interés máximo de la línea ICO Empresas y Emprendedores”, decidimos solicitar un préstamo ICO a devolver en un plazo de 10 años, con una TAE del 5,364% y un tipo de interés nominal del 5,221%, trimestral.

Desglosamos los datos del préstamo que se estructuran de la siguiente manera:

- Capital concedido: 100.000€
- Plazo total: 10 años
- Comisión de apertura: sin comisión
- Carencia: sin carencia
- Pago : trimestral
- Número de cuotas: 40
- Interés trimestral: 1,30%
- Importe a pagar trimestralmente: 3.225,08€ pagadero el 1 de Octubre
- Tabla de amortización (véase anexo p.22)

### 2.6.5 ESTADOS PREVISIONALES

A través de los estados previsionales estudiamos la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación. Este estudio consiste en el análisis de la información económico-financiera que nos proporcionan tales estados contables. El análisis, se lleva a cabo con el objetivo de conseguir información que tenga utilidad para los diferentes agentes económicos relacionados con la empresa, como podrían ser, el propietario, para conocer el estado de las inversiones, los inversores potenciales y también los acreedores, en nuestro caso, el banco, ya que puede requerir información para saber si la empresa tendrá capacidad de atender a sus deudas. A continuación, se muestran las partidas resumidas de la cuenta de pérdidas y ganancias, y del balance provisional de esta empresa, para los próximos 4 años y que podemos encontrar desglosadas a partir del anexo p.23.

La cuenta de resultados recoge el beneficio o pérdida que obtendrá la academia a lo largo de cada ejercicio económico. El resultado antes de intereses e impuestos (BAIT), es el resultado económico que depende únicamente de la actividad que hemos realizado y de nuestra estructura económica, en el que el cálculo del excedente no se ve afectado por la estructura financiera de la empresa. Así, el BAIT que obtenemos para nuestro primer año va a tener una estructura negativa de -1.550,06 € ya que hemos tenido que hacer frente durante los tres meses previos de apertura de la academia a una serie de gastos, y sin embargo nuestros ingresos se han generado a partir del comienzo de curso. Por el contrario, el beneficio antes de impuestos (BAT) es el

mismo beneficio económico anterior, descontándole los gastos financieros que suponen la financiación ajena por la adquisición del préstamo ICO. Finalmente, tras aplicar el impuesto de sociedades con un tipo impositivo del 28% para el primer año y del 25% para los restantes, obtenemos el Resultado del Ejercicio, con unas pérdidas de -2.977,56 €, verificando de esta forma lo apuntado anteriormente en el que nuestros gastos son superiores a los ingresos. Sin embargo, se trata de pérdidas que esperamos recuperar, ya que desde el punto de vista económico, es preciso nombrar, que a partir del año 2, todos nuestros resultados del estado contable de pérdidas y ganancias serán positivos, por lo que intentaremos conseguir el máximo rendimiento de los recursos empleados.

TABLA 2.9 Resumen de las partidas de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Importe neto de la cifra de negocios	38.037 €	157.288 €	245.628 €	309.508 €
Aprovisionamiento	-11.407,97 €	-28.713,02 €	-44.342,32 €	-55.525,08 €
Gastos de personal	-13.406,70 €	-53.636,80 €	-75.256,20 €	-93.285,6 €
Gastos de explotación	-11.768,39 €	-18.304,98 €	-18.589,89 €	-19.870,33
Amortización del inmovilizado	-3.004 €	-6.542 €	-6.542 €	-6.542 €
<b>RTDO. DE EXPLOTACIÓN (BAIT)</b>	<b>-1.550,06 €</b>	<b>50.091, 20 €</b>	<b>100.897,59 €</b>	<b>134.284,99 €</b>
Gastos financieros	-2.585,44 €	-4.863,57 €	-4.435,69 €	-3.985,02 €
<b>RTDO. ANTES DE IMPUESTOS (BAT)</b>	<b>-4.135,5 €</b>	<b>45.227,63 €</b>	<b>96.461,90 €</b>	<b>130.299,96 €</b>
Impuesto sobre beneficios	1.157,94 €	-11.306,91 €	-24.115,48 €	-32.574,99 €
<b>RTDO. DEL EJERCICIO</b>	<b>-2.977,56 €</b>	<b>33.920,72 €</b>	<b>72.346,43 €</b>	<b>97.724,97 €</b>

Pasamos a hablar del balance. Haciendo referencia al activo, la mayor inversión de la empresa es a largo plazo, debido a la adquisición de mobiliario, equipos informáticos, el canon de entrada y la reforma del local, que será esta última cuenta, la que mayor valor nos proporcione, es decir, vamos a invertir sobre todo, en la adquisición de bienes para uso de la academia (activo fijo), en vez de utilizarlo en la adquisición de mercaderías para la comercialización, ya que en el activo corriente solo disponemos de la partida de tesorería. Respecto al pasivo, surgirán deudas a corto plazo únicamente por los pagos a la Seguridad Social, Hacienda y remuneraciones pendientes, así como la existencia de deudas financieras a corto plazo por las cuotas de amortización del préstamo de los doce próximos meses. Sin embargo, nuestra

principal obligación va a encontrarse en el pasivo no corriente como consecuencia del financiamiento del préstamo contratado. Respecto al Patrimonio Neto, está formado por el capital (3.500€), que como hemos apuntado anteriormente se constituirá por la aportación monetaria del socio, y por el resultado del ejercicio procedente de la cuenta de pérdidas y ganancias, tratándose de un origen de fondos para la empresa, con los que podrá financiar nuevas adquisiciones.

TABLA 2.10 Resumen de las partidas de balance

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
ACTIVO NO CORRIENTE	82.523,94 €	74.824 €	68.282 €	61.740 €
ACTIVO CORRIENTE	17.244,99 €	69.961,49 €	159.203,01 €	267.544,22 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>99.768,93 €</b>	<b>144.785,49 €</b>	<b>227.485,01 €</b>	<b>329.284,22 €</b>
PATRIMONIO NETO	522,44 €	34.443,16 €	106.789,59 €	204.514,56 €
PASIVO NO CORRIENTE	88.098,56 €	79.633,95 €	70.718,67 €	61.328,73 €
PASIVO CORRIENTE	11.147,93 €	30.708,38 €	49.976,75 €	63.440,93 €
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>99.768,93 €</b>	<b>144.785,49 €</b>	<b>227.485,01 €</b>	<b>329.284,22 €</b>

A partir de los datos ofrecidos tanto por la cuenta de resultados como por el balance, llevamos a cabo el análisis de los ratios de liquidez, endeudamiento y solvencia:

TABLA 2.11 Análisis de ratios

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Rentabilidad económica</b>	BAIT/AT	-0,02	0,35	0,44	0,41
<b>Rentabilidad financiera</b>	(Rtdo. Ejercicio)/PN	-5,70	0,98	0,68	0,48
<b>Ratio de endeudamiento</b>	PT/PN	189,97	3,20	1,13	0,61
<b>Composición de endeudamiento</b>	PNC/PC	7,9	2,59	1,42	0,97
<b>Ratio de solvencia</b>	AT/PT	1,01	1,31	1,88	2,64



La rentabilidad económica negativa que tenemos durante el primer año, es debida a las pérdidas, es a partir del segundo año cuando comenzamos a obtener ingresos, lo cual nos indica que vamos a ir generando mayor productividad de nuestro activo. Respecto a la rentabilidad financiera, que mide el beneficio neto generado en función de la inversión realizada, en nuestro primer año vemos que la relación entre la ganancia y el desembolso es bastante negativa, sin embargo se puede ver que evoluciona pasando a positivo el resto de años, lo que nos garantiza mayor tranquilidad.

En el caso del endeudamiento, el primer año tiene un ratio muy significativo (provocado principalmente por el préstamo a devolver y el resultado del ejercicio negativo) ya que nuestras deudas son muy superiores a los fondos de financiación propios de la empresa, de modo que vamos a perder autonomía financiera frente a terceros y por tanto podemos decir que tendremos endeudamiento elevado. Sin embargo, este problema se va a ir resolviendo conforme pasen los años ya que conseguimos que en el último periodo (año 4), el ratio de endeudamiento pase a estar por debajo de 1, indicando que nuestro patrimonio va a ser superior a las deudas generadas y por tanto podremos basarnos en la autofinanciación. Esta disminución de endeudamiento, viene generada principalmente porque vamos a ir devolviendo el préstamo y no solicitamos más financiación durante estos 4 años, así como que nuestro resultado del ejercicio pasa a ser positivo.

En cuanto al ratio de composición de endeudamiento, todos los años el numerador es mayor que el denominador, lo cual nos permite ver que nuestras deudas generadas a largo plazo son mayores que las de corto plazo, esto nos genera ventaja ya que la mayor parte de las deudas se podrán devolver en un periodo de tiempo más largo.

Por último, analizamos la solvencia, cuyo ratio refleja que podemos hacer frente a todo nuestro activo con todas las obligaciones de pago que poseemos. Este ratio ha ido aumentando debido al incremento del patrimonio neto y reducción del pasivo. Sin embargo, al poseer demasiados activos corrientes, especialmente en caja, se puede perder valor con el paso del tiempo, por lo que podría ser conveniente para un futuro invertir.

## 2.6.6 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Ahora pasamos a analizar uno de los puntos más importantes del análisis financiero de una empresa, el cálculo de los criterios globales y parciales que nos permiten evaluar el proyecto. Los diferentes criterios de valoración de proyectos de inversión se basan en la corriente de flujos monetarios que dichos proyectos prometen generar en el futuro y que adjuntamos desglosados en el anexo p.27.

De un modo u otro, el factor discriminante a la hora de decidir si un proyecto de inversión se lleva a cabo o no, no es otro que en qué medida se espera recuperar la inversión inicial necesaria. Toda inversión, lleva asociada una corriente de cobros y pagos, de tal modo que ésta interesará llevarla a cabo siempre que, en términos absolutos, los primeros superen a los segundos. Por ello, los flujos de caja, se caracterizan porque nos permiten conocer lo que se cobra y se paga en la actividad del negocio y su importancia radica, en que nos proporcionan de forma rápida la capacidad que vamos a tener para generar dinero.

Al hablar de criterios globales de valoración, nos referimos al cálculo del VAN y el TIR:

- El Valor Actual Neto (VAN) de una inversión, es el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que ella promete generar a lo largo de su vida. De acuerdo a esta definición, vamos a calcular el VAN de nuestro proyecto, en el que el tipo de interés al cual lo actualizaremos, se corresponde con el coste de capital de la empresa. Este coste hace referencia a las retribuciones que recibirán los inversores por aportar fondos en la empresa. El valor del coste de capital se reduce al mínimo, ya que únicamente, se ha de hacer frente al pago de intereses al banco público por la financiación prestada al no haber comisiones ni pagos adicionales, de tal modo que nuestro coste de capital va a coincidir con el interés pactado para el préstamo contratado del 5,221%. En función a este concepto, las únicas inversiones que seleccionaremos serán las que presenten un VAN superior a 0. Mostramos en la siguiente tabla el valor actualizado de los rendimientos netos obtenidos para proceder al cálculo del VAN.

TABLA 2.12 Valores actualizados para el cálculo del VAN

Desembolso inicial		
-30.554,01 €		
Rendimientos Netos	Factor de actualización	Valor actual
3.099,55 € <i>final del primer año</i>	$1,05221^{-1}$	2.945,75 €
27.562,42 € <i>final del segundo año</i>	$1,05221^{-2}$	24.895,02 €
65.988,12 € <i>final del tercer año</i>	$1,05221^{-3}$	56.644,60 €
120.560,12 € <i>final del cuarto año</i>	$1,05221^{-4}$	98.354,44 €
217.210,21 €		182.839,81 €

De acuerdo a los valores actualizados y el desembolso inicial, el VAN obtenido de nuestra inversión es de 152.285,8€. Al ser un valor que se encuentra por encima de 0, estamos ante un proyecto económicamente rentable.

- Por otro lado, la Tasa Interna de Rentabilidad, es la tasa de interés compuesto al que permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión y por lo tanto la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. Se aceptarán aquellos proyectos cuya TIR sea superior al coste de capital, y en este caso, al tener unos rendimientos tan elevados, hace que el valor de la TIR sea del 85%, tasa muy superior al coste de capital, por lo que teóricamente, se debería aceptar el proyecto bajo este criterio.

Desde otra perspectiva y de acuerdo a los criterios de decisión parciales, hemos realizado el cálculo del Pay-Back. Este criterio, nos permite conocer cuánto tiempo se tardará en recuperar el desembolso inicial, por lo que seleccionará aquellas inversiones que tengan un menor plazo de recuperación. Para su cálculo, vamos a ir acumulando los flujos de caja hasta alcanzar la cifra del desembolso inicial, en ese momento, los cobros superarán a los pagos y por lo tanto la inversión será factible.

TABLA 2.13 Flujos acumulados para el cálculo Pay-Back

	Año 1 (Jul-Sept)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Rendimientos Netos	-30.554,01€	3.099,55€	27.562,42€	65.988,12€	120.560,12€
Flujos acumulados		3.099,55€	30.661,97€	96.650,09€	217.210,21€

En el segundo año, los flujos de caja superan el valor del desembolso, por lo que nuestro plazo de recuperación de la inversión es de 2 años y 1 día.

Para concluir, una vez realizados los anteriores análisis de rentabilidad de la inversión, en los que se obtiene un VAN de 152.285,8€, una TIR del 85% y un PAY-BACK de recuperación de 2 años y 1 día, podemos decir que estamos ante un proyecto rentable, ya que no sólo estamos satisfaciendo la tasa esperada del 5%, sino que además, estamos obteniendo ganancia extra y en un corto periodo de tiempo.

## CONCLUSIONES

---

Mediante el análisis de la evolución del nivel de desempleo juvenil en España, hemos podido corroborar, que las cifras actuales de desempleo generan cierto vértigo, ya que éstas muestran porcentajes muy elevados y superiores a la media Europea. Es así que el mercado de trabajo no ayuda a una incorporación directa e inmediata al mismo, razón por la que hemos analizado una posible salida, como es el recurso del autoempleo. Especialmente, nos hemos centrado en las franquicias, por la seguridad que nos proporcionan, ya que desde un principio, la franquiciadora ofrece una serie de pautas iniciales que nos ayudarán a desenvolvernos en este comienzo.

En nuestro trabajo, se ha estudiado la inversión en la franquicia Kids&Us, a través del análisis de mercado y del análisis económico-financiero, bajo la forma jurídica de empresario individual, la cual constituiremos una vez dados de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. De estos análisis, concluimos que abrirse camino en el negocio no va a ser una tarea sencilla, ya que hemos de llevar a cabo un importante desembolso inicial, que trataremos de cubrir con la financiación del préstamo ICO, y con las previsiones de ventas que hemos estimado a través de nuestros clientes potenciales.

Estamos ante un mercado con intensa competencia tanto en precios como en número de competidores, ya que no solo contamos con competencia directa de academias y profesores particulares, sino que también aparecen competidores indirectos como los colegios y guarderías. Por todo ello, a través de las campañas publicitarias mediante buzoneo, así como a través de las redes sociales, o mediante la colaboración con otras empresas, trataremos de aprovechar la imagen de marca de la franquicia y el método exclusivo que se lleva a cabo en la didáctica educativa de Kids&Us, que será lo que nos diferencie de la competencia, para conseguir resultar atractivos y de esta forma tratar de captar al mayor número de alumnos posibles. Dado que este primer curso solo nos hemos centrado en niños de hasta siete años, a los que agruparemos por edades y no por niveles, en nuestra publicidad haremos especial hincapié en los niños de uno a tres años ya que va a ser la novedad que introduzcamos en el mercado de Huesca y por tanto, nuestra principal ventaja respecto a la competencia.

En cuanto al tema económico-financiero, la aplicación de los criterios de viabilidad nos permiten deducir que estamos ante un proyecto rentable, en el que a pesar de que en nuestro primer año y de acuerdo a la cuenta de resultados, tengamos que hacer frente a pérdidas porque

nuestras ventas no superen los gastos que han sido necesarios para llevar a cabo tanto su puesta en marcha como su desarrollo, son pérdidas que recuperaremos con importantes beneficios en los próximos años, y concretamente, hemos podido conocer que de acuerdo al criterio de recuperación Pay-Back, nuestra inversión será recuperada en dos años y un día. Así podemos deducir que vamos a apostar por el proyecto Kids&Us, además de sugerir que de cara al futuro, se podría considerar una buena oportunidad el hecho de seguir invirtiendo en nuevas academias a través de la franquicia Kids&Us.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Barrero, D.F. y Laborda, L.J. (2014). *Sistema Fiscal Español, 26ª Edición*. Prensas Universitarias de Zaragoza. España, 2014. Zaragoza.

Base de datos SABI. *Evolución de los ingresos de explotación 2007-2013 Kids&Us*. España y Portugal.

[“http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi\\_login.html”](http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html)

*Boletín Oficial del Estado*, 3 de enero de 2014, núm. 3, España. Resolución del 19 de diciembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acta del acuerdo sobre las tablas salariales para el año 2013 del VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada.

*Boletín Oficial del Estado*, 29 de abril de 2011, núm.102, España. Resolución de 12 de abril de 2011, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada.

*Boletín Oficial del Estado*, sábado 31 de enero de 2015, núm. 27, España. Orden ESS/86/2015, de 30 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional, contenidas en la Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015.

Boniquet, C. (2015). Kids&Us, language school. *Proceso de selección de franquiciados*. España, 2015. Manresa (Barcelona).

[“http://www.kidsandus.es/content/pdf/presentacion\\_franquiciados\\_internacional.pdf”](http://www.kidsandus.es/content/pdf/presentacion_franquiciados_internacional.pdf)

Broseta, M. y Martínez, F. (2015). *Manual de derecho Mercantil, volumen II*. Vigésima segunda edición. España, 2015. ISBN: 9788430966530

Eurostat (2015). *Ser joven hoy en Europa-el mercado de trabajo- el acceso y la participación*. Unión Europea 2015. Luxemburgo.

[“http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Being\\_young\\_in\\_Europe\\_today\\_-\\_labour\\_market\\_-\\_access\\_and\\_participation#Main\\_statistical\\_findings”](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Being_young_in_Europe_today_-_labour_market_-_access_and_participation#Main_statistical_findings)

Fundación Iniciador de emprendedores para emprendedores (19/02/2014). *Observatorio de Clima Emprendedor 2013, un estudio sobre el emprendimiento en España*.

[“http://archivo.iniciador.com/blog/2014/02/19/observatorio-de-clima-emprendedor-2013-un-estudio-sobre-el-emprendimiento-en-espana/”](http://archivo.iniciador.com/blog/2014/02/19/observatorio-de-clima-emprendedor-2013-un-estudio-sobre-el-emprendimiento-en-espana/)

Instituto de Crédito Oficial de Empresas y Emprendedores (2015). *Tipo de interés máximo de la línea ICO Empresas y Emprendedores*. España 2015. Madrid.

[“http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres”](http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres)

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Estadística del padrón continuo a 1 de enero de 2014. Población por sexo, municipios y edad*.

[“http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e245/p05/a2014/10/&file=00022006.px&type=pcaxis&L=0”](http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e245/p05/a2014/10/&file=00022006.px&type=pcaxis&L=0)

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Tasa de actividad, paro y empleo por provincia*.

[“http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3996”](http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3996)

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Tasa Bruta de natalidad por provincia*.

[“http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1470”](http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1470)

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Tasa de fecundidad por provincia*.

[“http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1480”](http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1480)

Kids&Us, school of English (2015). *Natural English*. España, 2015. Manresa (Barcelona).

[“http://www.kidsandus.es/”](http://www.kidsandus.es/)

La Nueva España (02/10/2015). *Evolución del paro en España*. Diario Independiente de Asturias. España, 2015. Asturias.

[“http://www.lne.es/economia/2015/09/02/evolucion-paro-espana/1808420.html”](http://www.lne.es/economia/2015/09/02/evolucion-paro-espana/1808420.html)



Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas (2015). *Consulta de Datos Catastrales. Referencia Catastral*. España, 2015. Madrid.

[“http://www.sedecatastro.gob.es/”](http://www.sedecatastro.gob.es/)

Naranjo, G.C. (2012). *Manual de Autoempleo*. Granda Acoge, Obra Social Fundación “la Caixa”, Andalucía Acoge. España 2012. Granada.

[“http://www.granadaacoge.org/wp-content/uploads/2012/09/MANUAL-DE-AUTOEMPLEO.pdf”](http://www.granadaacoge.org/wp-content/uploads/2012/09/MANUAL-DE-AUTOEMPLEO.pdf)

Noticias 20 minutos (24/03/2015). *La tasa de paro juvenil se ha triplicado durante la crisis*. España, 2015. Madrid.

[“http://www.20minutos.es/noticia/2413974/0/tasa-paro-juvenil/triplicado/durante-crisis/”](http://www.20minutos.es/noticia/2413974/0/tasa-paro-juvenil/triplicado/durante-crisis/)

PlanReforma (2015). *¿Te gustaría saber cuánto cuesta reformar tu casa?*

[“http://planreforma.com/calculador-reforma/”](http://planreforma.com/calculador-reforma/)

Porter, M.E. (1980). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición CESCA, México, 1982.

Remolins, E. (2010). *El arte de crear riqueza. Como convertirse en un emprendedor zen*. España.

Rodríguez, R.I. y Escriche. P.C (2010). *Edición 2010 Seminario de Profesores de Economía de Aragón*. España, 2010. Zaragoza. ISBN: 978-84-92709-39-7.